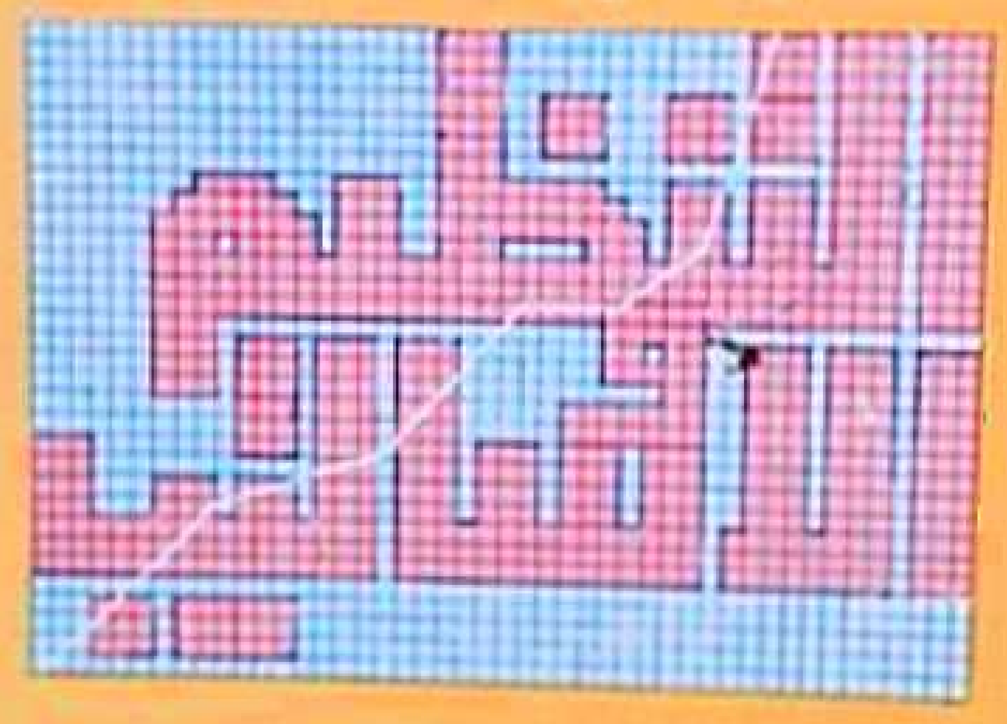
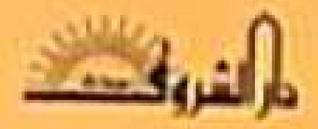
أصول

التنظيم والأساليب



محمد شاكر عصفور

خبير التنظيم والأساليب بمعهد الإدارة العامة بالرياض



أصول

التنظيم والأساليب

تأليف

محمد شاكر عصفور

ماجستير في الادارة العامة - جامعة سيراكيوز
نيويورك - الولايات المتحدة الامريكية
خبير التنظيم والأساليب بمعهد الادارة العامة
بالرياض





للنشر والتوزيع والطباعة

الطبعة السابعة : ١٤٠٨ هـ ـ ١٩٨٧ م



تليجرام

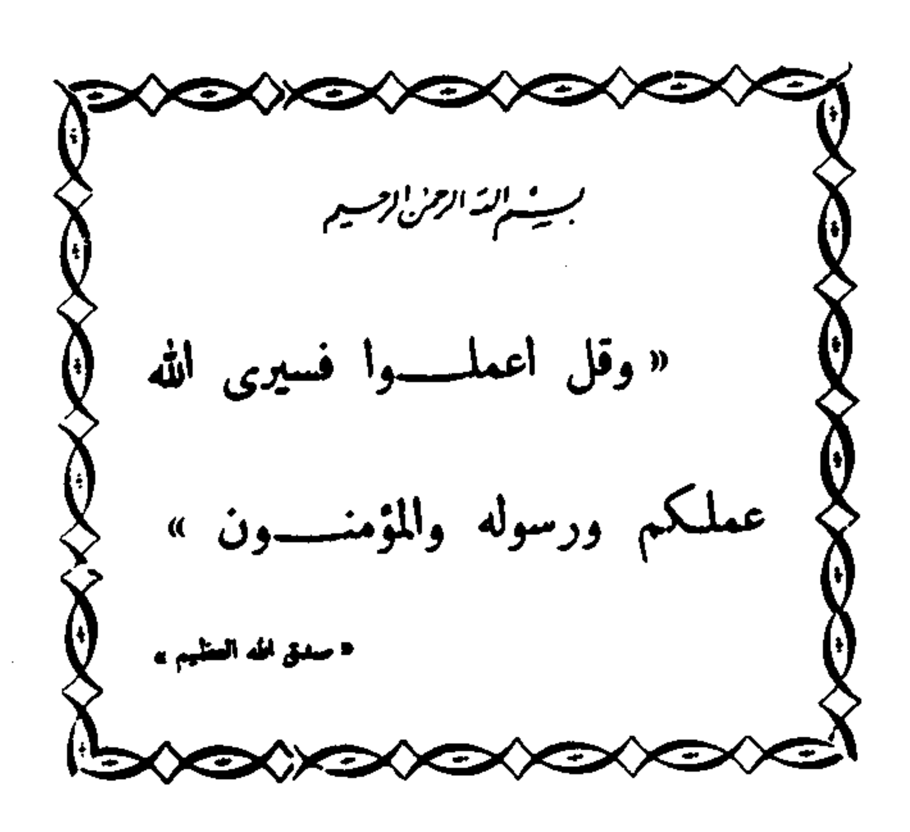
غواص في بحر الكتب

الطبعـة السـادسـة
منقحة ومزيـدة
١٤٠٤ هـ ـ ١٩٨٤ م
الطبعة السابعة : ١٤٠٨ هـ ـ ١٩٨٧م



للنشر والتوزيع والطباعة
الادارة - كيلو ثلاثة - طريق مكة - هاتف ٦٨٧٣٠٧٧
ص.ب. ٤١٤٦ جدة - الرمز البريدي ٢١٤٣١
برقيا - مشكاتنا - تلكس SHORCO, SJ ٦٠١٢٠٩
المكتبة - شارع البغدادية - هاتف ٦٤٤٣٥١٨ - ٦٤٢٦٦١٠
المكتبة - كيلو ثلاثة - طريق مكة - هاتف ٦٨٧٢٨٠٠





بسم الله الرحمن الرحيم
« وقل اعملوا فسيرى الله
عملكم ورسوله والمؤمنون »
« صدق الله العظيم »

مقدمة الطبعة السادسة

صدرت الطبعة الأولى من هذا الكتاب « أصول التنظيم والأساليب » في عام ١٣٩٣ هـ (١٩٧٣ م) . ومنذ ذلك التاريخ صدرت خمس طبعات منه ، نفذت جميعها ، بعون الله وتوفيقه . فقد حظي الكتاب باهتمام العاملين في نشاط التنظيم والأساليب في الدول العربية ، وباهتمام معاهد الادارة العامة ، وكليات العلوم الادارية ، إذ أصبحت بعض معاهد الادارة العامة ، وبعض كليات العلوم الادارية ، تخصص مادة دراسية في التنظيم والأساليب ، ضمن برامجها ومناهجها .

وقد اغتنمت الفرصة ، بمناسبة إعادة طبع الكتاب ، لاضافة موضوعات جديدة عليه ، ولتنقيح وتوضيح بعض الموضوعات الواردة سابقاً فيه ، وذلك في ضوء التغيرات التي طرأت خلال السنوات الماضية . ومن الموضوعات الجديدة المضافة « المستشار الاداري » ، و « التنمية الادارية » ، و « الادلة التنظمية » ، و « تقييم الاستشارة الادارية » . كما أعدت كتابة فصل « التنظيم الاداري » ، وتوسعت فيه ، وقسمته إلى ثلاثة فصول ، وهى « أساسيات التنظيم » ، و « بناء المنظمات » ، و « إدارة التنظيم » . وقد أعدت أيضاً كتابة فصل « البحث التنظيمي » ، وغيرت مسماه إلى « الاستشارة الادارية » ، وتوسعت فيه ، لأوضح للدارس ، بالتفصيل ، الخطوات والمراحل التي تمر بها الاستشارة الادارية ، من بدايتها ، وحتى نهايتها .

وقد أرفقت في نهاية الكتاب تسعة ملاحق ، تضمنت موضوعات ذات فائدة للمهتمين بالاستشارات الادارية ، كقواعد السلوك المهني للاتحاد الأوروبي لجمعيات المستشارين الاداريين ، وواجبات ومسئوليات وظائف التنظيم والادارة في المملكة العربية السعودية ، وقوائم بأسماء وعناوين مكاتب الاستشارات الادارية السعودية ، وبعض مكاتب وشركات الاستشارات الادارية العربية ،

والأمريكية ، واتحادات المستشارين الاداريين في عدد من دول العالم . والهدف من ذكر هذه القوائم هو تعريف المدير الاداري ، ولاسيما في القطاع الخاص ، بمكاتب وشركات الاستشارات الادارية في المملكة ، ودول العالم الأخرى .

كما أرفقت نموذجين ، أحدهما « استبيان لدراسة البناء التنظيمي لمنظمة ما » ، والثاني « عرض لتقديم خدمات استشارية » ، وهذان النموذجان الملحقان موجهان إلى الممارسين لنشاط الاستشارات الادارية ، فربما يستعينون بهما في إجراء دراساتهم للمنظمات الادارية .

وقد حاولت أن أورد التطبيق العملي ، بجانب الموضوع النظري في الكتاب ، وقد ساعدني ، في إثراء الكتاب بالأمثلة العملية ، وجودي في معهد الادارة العامة بالرياض ، وفي إدارة الاستشارات بشكل خاص ، ومناقشاتي مع الزملاء العاملين في هذه الادارة . كما ساعدني أيضاً ، دارسو البرامج التدريبية في المعهد ، إذ كانوا يزودونني بالأمثلة ، وبالحالات العملية ، المستقاة من تجاربهم التي عاشوها أثناء قيامهم بأعمالهم .

ورغم أنني بذلت مجهوداً كبيراً ، ووقتاً طويلاً ، في إخراج هذا الكتاب ، إلا أنني اعتقد ، بعدم تمكني من تغطية العديد من الموضوعات ، التي تضمنها ، بشكل كاف ، وكما يجب . ولذا ، فإنني أكون شاكراً ومقدراً لكل من يتفضل بقراءة هذا الكتاب ، بإعلامي عن ملاحظاته عنه ، كي استفيد منها في المستقبل ، « والحكمة ضالة المؤمن ، أنى وجدها التقطها » .

وختاماً ، آمل أن يكون في هذا الكتاب فائدة ، للاداريين في المنظمات الحكومية والخاصة ، وللعاملين في نشاط التنظيم والادارة ، وللدارسين في معاهد الادارة العامة ، وللطلاب في كليات العلوم الادارية ، وللمهتمين في هذا الموضوع من أساتذة وباحثين .

والله هو الهادي إلى سواء السبيل

الرياض رجب ١٤٠٤ هـ — المؤلف

ابريل ١٩٨٤ م — **محمد شاكر عصفور**

مقدمة الطبعة الأولى

يهتم نشاط التنظيم والأساليب بمسائل التنظيم ، والادارة ، والاجراءات ، في المنظمات العامة والخاصة ، ويوليها عناية فائقة . فهو يهتم بإجراء الدراسات المتعلقة بالتنظيم الاداري والاجراءات للأجهزة الادارية الجديدة والقائمة منها . إذ يقوم خبراؤه بوضع القواعد والأسس التي تقوم عليها الادارات والأجهزة الجديدة عند إنشائها لأول مرة ، وذلك حسب المفاهيم والاتجاهات العلمية الحديثة في مجال التنظيم . ويقوم خبراؤه أيضاً بتصميم الاجراءات اللازمة للقيام بأي عمل جديد . كما يقومون بدراسة التنظيم ، وطرق العمل ، في المنظمات القائمة ، بهدف التعرف على المشاكل التي تواجهها تلك المنظمات ، لغرض معالجتها ، وإدخال التحسينات اللازمة عليها . ويهدف هذا النشاط إلى تقديم أفضل الخدمات للمواطنين ، وإلى وصول تلك الخدمات إليهم في أسرع وقت ، وبأقل تكلفة ، كما يهدف إلى تحقيق الاستفادة القصوى من الامكانيات المتوفرة لدى المنظمات . ولا يقتصر نشاط التنظيم والأساليب على هذه الأهداف والاختصاصات ، ولكن يدخل ضمن نطاق هذا النشاط العديد من الأهداف والاختصاصات الأخرى التى تختلف في نوعيتها وأهميتها باختلاف البلدان التي يمارس فيها هذا النشاط .

والتنظيم والأساليب نشاط جديد في مفهومه ، وفي طبيعة الدور الذي يؤديه . ولم يحظ باهتمام كبير في البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء ، إلا في الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية ، فالمشاكل التنظيمية والادارية الناتجة عن الحرب ، ومحاولات الدول النامية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وما صادف تلك المحاولات من مصاعب إدارية ، أدت إلى اهتمام العديد من دول العالم بهذا النشاط فأخذت تقوم بإنشاء وحدات للتنظيم والأساليب ضمن أجهزتها الادارية ، وتقوم بتدريب الموظفين على هذا النشاط ، وبتدريس مادته في بعض الجامعات .

أما بالنسبة للبلاد العربية ، فإن نشاط التنظيم والأساليب لا يزال حديث العهد فيها . فقد بدىء بإدخاله منذ أواخر الخمسينات في الأجهزة الادارية لبعض الدول العربية ، وحاولت دول عربية أخرى تطبيقه في الستينات ، ولا تزال — حتى وقتنا الحاضر — العديد من الدول التي لم تطبق هذا النشاط ، ولم تدخله إلى أجهزتها الحكومية . ونظراً لحداثة نشاط التنظيم والأساليب في البلاد العربية ، فإن المراجع والكتب المتخصصة في هذا المجال ، باللغة العربية ، لا تزال قليلة ونادرة ، وقد لاحظت أثناء تدريس مادة التنظيم والأساليب في معهد الادارة العامة بالرياض ، افتقار المكتبة العربية إلى المراجع في هذا المادة . وبناء على ما لمسته من اهتمام متزايد بهذا النشاط في المملكة العربية السعودية ، وفي بعض الدول العربية ، ونظراً لشعوري بحاجة الدارسين والاداريين الماسة لوجود مراجع متعددة في هذا النشاط ، فقد قمت بتأليف هذا الكتاب . وضمنته خبراتي المكتسبة من تدريس هذه المادة ، ومن ممارستي لهذا النشاط في مختلف الأجهزة الحكومية . كما ضمنته بعض ما وصلت إليه يدي من معلومات من مراجع أجنبية وعربية . وهدفت من تأليف هذا الكتاب أن يكون مرجعاً ودليلاً ليس للمحلل الاداري فحسب ولكن للرئيس الاداري ، وللموظف ، وللدارس في حقل الادارة العامة .

والتنظيم والأساليب موضوع عملي ، يعتمد على الممارسة والخبرة ، وهو يمثل الجانب التطبيقي للادارة . ويشترط للنجاح في ممارسته الالمام بالجانب النظري للتنظيم والادارة ، وتوفر الخبرة العملية في مجال العمل الحكومي ، أو في القطاع الخاص . وحتى يكون هذا الكتاب متكاملاً في موضوعاته ، فقد ضمن فصوله الموضوعات الأساسية التي لابد من الاطلاع عليها لكل من يمارس هذا النشاط . ولذا فإن فصول الكتاب تضمنت الموضوعات التالية : التعريف بالتنظيم والأساليب ، والتطور التاريخي للتنظيم والأساليب ، والتنظيم الاداري ، والبحث التنظيمي ، والاجراءات وخرائطها ، وتبسيط الأعمال ، وخريطة توزيع الأعمال ، وتصميم المكتب ، وقياس العمل ، والآلات المكتبية ، وتصميم ومراقبة النماذج . وراعيت عند معالجة مواضيع الكتاب ، بيان الجانبين النظري

والعملي ، وأوليت الجانب العملي عناية كبيرة ، فكنت أبين عند بحث كل موضوع ، كيفية تطبيقه والقيام به ، وأوضح ذلك بأمثلة عملية لتسهيل مهمة تعلمه وتطبيقه من قبل الباحث .

وأرجو أن أكون قد وفقت في هذا الكتاب بتسليط مزيد من الضوء على نشاط التنظيم والأساليب ، كما آمل أن أكون بهذا المجهود قد أضفت مرجعاً مفيداً إلى المكتبة العربية في مجال هذا النشاط الجديد .

وفي ختام هذه المقدمة ، أود أن أعبر عن جزل شكري وتقديري إلى كل من ساهم في إخراج هذا الكتاب ، وفي وضعه في متناول القارىء .

والله ولـي التوفيـق ،،،

عمان ــ نيسان ١٩٧٣ م
الرياض ــ ربيع أول ١٣٩٣ هـ

المؤلف
محمد شاكر عصفور





الفهـرس

فهرس الأشكال والخرائط

(يرمز الرقم الأول إلى الفصل ، ويرمز الرقم الثاني إلى رقم الخريطة أو الشكل في الفصل)

الصفحة

الصفحة

الصفحة



الفصل الأول
التعريف بالتنظيم والأساليب

- مفهوم التنظيم والأساليب .
- الفرق بين التنظيم والأساليب والتنظيم والادارة .
- أسباب إنشاء وحدات التنظيم والأساليب .
- اختصاصات وحدات التنظيم والأساليب .
- ارتباط أجهزة التنظيم والأساليب .
- علاقة الادارة المركزية بوحدات التنظيم والأساليب .
- علاقة أجهزة التنظيم والأساليب بالأجهزة الادارية الأخرى



الفصـل الأول
التعريف بالتنظيم والأساليب

مفهوم التنظيم والأساليب :

إن نشاط التنظيم والأساليب ، نشاط جديد في مفهومه ، وفي طبيعة الدور الذي يؤديه ، ليس في البلدان النامية فحسب ، ولكن حتى في البلدان المتقدمة . فلم يعرف هذا النشاط في بريطانيا ، وفي الولايات المتحدة الأمريكية ، إلا قبيل الحرب العالمية الأولى بقليل . ولم يستخدم هذا النشاط ، على نطاق واسع ، في هذين البلدين ، إلا أثناء الحرب العالمية الثانية ، فضغط الالتزامات الحربية ، وظروف الحرب الصعبة التي واجهت هذين البلدين ، ونقص المواد الأولية ، وكثرة المشاكل الادارية والتنظيمية دفعت هذين البلدين للبحث عن أفضل الطرق لاستخدام ما بين أيديها من وسائل وإمكانيات لانجاز الأعمال وتحقيق الأهداف . وقد حظى هذا النشاط باهتمام كبير في العديد من دول العالم المتقدمة والنامية في الفترة التى تلت الحرب العالمية الثانية ، فأنشأت تلك الدول وحداتٍ استشارية ضمن أجهزتها الادارية للقيام بالدراسات والأبحاث في مجال التنظيم والأساليب .

ويطلق على هذا النشاط باللغة الانجليزية ، في بريطانيا ، إصطلاح (Organization and Methods) « التنظيم والأساليب » ويشار إليه بصورة مختصرة (O&M) وذلك بأخذ الحروف الأولى من الاصطلاح الانجليزي السابق ذكره . وقد أصبح التعبير المختصر لهذا النشاط وهو الـ (O&M) شائعاً في معظم بلدان العالم حتى في البلدان التي لا تتكلم اللغة الانجليزية . وقد تغير اسم هذا النشاط حديثاً في بريطانيا ، على إثر تقرير فولتون ، فأصبح مسمى

الوحدات المتخصصة فيه (Management Services Units) « وحدات الخدمات الادارية » .

أما في الولايات المتحدة الأمريكية فيطلق على هذا النشاط عدة مسميات وهي : (Organization and Management) « التنظيم والادارة » ، و (Systems and Procedures) « الأنظمة والاجراءات » ، و (Administrative Analysis) ، و (Management Analysis) « التحليل الاداري » .

وأما في الأقطار العربية ، فيطلق على هذا النشاط أيضاً عدة مسميات ، فيسمى بـ « التنظيم والأساليب » ، و « الخدمات الادارية » ، و « التنظيم وطرق العمل » ، و « التنظيم والادارة » . ومن الواضح أن التسميات العربية لهذا النشاط ما هي أساساً إلا ترجمة للتسميات الغربية ، وهي ترجمة للتسمية الانجليزية لهذا النشاط وهي (Organization and Methods) ، و (Management Services) « التنظيم والأساليب » أو « الخدمات الادارية » ، أو للتسمية الأمريكية له الشائعة في بعض الدول العربية وهي (Organization and Management) « التنظيم والادارة » .

وبالنسبة لمسميات أجهزة التنظيم والأساليب في بعض الدول العربية فهي كما يلي :[1]

١ ــ المملكة العربية السعودية : يطلق على الجهاز المركزي مسمى « الادارة المركزية للتنظيم والادارة » وعلى الوحدات في الوزارات « وحدات التنظيم والادارة » .

٢ ــ الجمهورية العراقية : يسمى الجهاز المركزي بـ « المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري » ، أما في الوزارات فتوجد « أقسام للتنظيم والأساليب » .

---

(١) المنظمة العربية للعلوم الادارية ، بحوث الحلقة الدراسية للتنظيم والادارة في الدول العربية التي عقدت بدمشق في الفترة من ١١ / ١٢ ــ ١٦/ ١٢ /١٩٧٦ م .

٣ ــ جمهورية مصر العربية : يسمى الجهاز المركزي بـ « الادارة المركزية للتنظيم وطرق العمل » ، وفي الوزارات توجد « وحدات للتنظيم والادارة » .

٤ ــ المملكة الأردنية الهاشمية : يطلق على الجهاز المركزي اسم « قسم التنظيم والأساليب » ، ولم تنشأ وحدات في الوزارات (حتى ١٩٨٣ م) .

٥ ــ جمهورية السودان الديمقراطية : يسمى الجهاز المركزي بـ « إدارة التنظيم والاصلاح الاداري » ، وتوجد في الوزارات « وحدات للخدمات الادارية » .

٦ ــ الجمهورية العربية السورية : يسمى الجهاز المركزي بـ « مركز تطوير الادارة والانتاجية » ، ولا توجد وحدات للتنظيم والأساليب في الوزارات (حتى ١٩٧٦ م) .

والتنظيم والأساليب (O&M) « اصطلاح يستعمل بشكل عام ، لوصف نشاطات جماعات من الناس يعملون في الأجهزة الحكومية ، أو في أجهزة القطاع الخاص ، ويطلب منهم تقديم الارشاد والمشورة للاداريين في مسائل التنظيم وطرق العمل (الاجراءات) ، وذلك بهدف زيادة الكفاية في العمل الذي يشرف عليه الاداري ، ويكون ذلك إما بتقديم خدمة أفضل ، أو بتقديم خدمة بتكلفة أقل ، أو بتقديم خدمة أفضل وبتكلفة أقل »[١] .

أما الهدف الأساسي للتنظيم والأساليب ، فهو تحسين وتطوير وسائل وطرق قيام المنظمات بأعمالها ، بغرض تحقيق أكبر استفادة من الموارد الطبيعية والانسانية والمالية المتوفرة لدى المنظمة .

---

(1) H.M.S.O. The Practice of O&M. (London. Her Majesty's Stationary office. 1969). P. 9.

ويهم نشاط التنظيم والأساليب ، بدراسة التنظيم والاجراءات (طرق العمل) في المنظمات بهدف الوقوف على مدى فعاليتها ، ولأجل إدخال التحسينات اللازمة عليها . وتتضمن الدراسة التنظيمية لمنظمة ما ، دراسة الهيكل التنظيمي للمنظمة ، وكيفية تقسيم العمل بين الادارات فيها وذلك لأجل إجراء التغييرات المناسبة على التنظيم الاداري في المنظمة ، كإلغاء بعض الادارات والأقسام ، أو ضمها إلى بعضها . أو إحداث إدارات بمسميات جديدة ، وتحديد اختصاصات الادارات القائمة والمحدثة ، ووضع الخرائط التنظيمية لها ، وإعادة تنظيم جهاز المنظمة ، بوجه عام ، على أسس علمية سليمة . أما دراسة الاجراءات (طرق العمل) فتشمل التعرف على الاجراءات الموجودة في المنظمة ، ودراستها دراسة تحليلية لأجل تحسينها وتبسيطها ، وتصميم إجراءات جديدة مناسبة للأعمال الجديدة .

الفرق بين التنظيم والأساليب والتنظيم والادارة :

قبل الانتقال إلى بحث الجوانب الأخرى من نشاط التنظيم والأساليب ، فإنني أرى ضرورة التوقف قليلاً لالقاء بعض الضوء على الاختلافات بين الباحثين بخصوص تسمية واختصاصات هذا النشاط . فهناك العديد من الباحثين ، في هذا النشاط ، من يعتبر أن نشاط التنظيم والأساليب هو نفس نشاط التنظيم والادارة وإن اختلفت التسميات بينهما . ولذلك فإننا نلاحظ أنهم يستعملون اصطلاح « التنظيم والأساليب » أو « التنظيم والادارة » وغيرها من مسميات هذا النشاط بصورة متبادلة ، ولتدل على مفهوم واحد دون التمييز بينهما .

إلا أن هناك باحثين آخرين يميزون بين هذين الاصطلاحين ، فيرون أن نشاط التنظيم والأساليب ، كما تطور في بريطانيا ، يختص بدراسة التنظيم وطرق العمل ، ويركز على دراسة طرق العمل المتبعة (الاجراءات) لأجل تحسينها وتبسيطها . إلا أن من الملاحظ أنه قد حدث مؤخراً تطور في النظرية البريطانية إلى نشاط التنظيم والأساليب . فقد تضمن تقرير فولتون (Fulton

Report) لسنة ١٩٦٨ م توصية بتحويل وحدات التنظيم والأساليب المحلية إلى وحدات للخدمة الادارية (Management Service Untis) ذات اختصاصات أوسع وأشمل باعتبارها أدوات حيوية للاصلاح الاداري الذاتي في مختلف دوائر الحكومة . وقد تضمن التقرير اقتراحاً بأن تشمل دراسات ونشاطات هذه الوحدات كل ما يرتبط بالادارة من شؤون الموظفين وغيرها من الأمور الهامة .

أما التنظيم والادارة ، كما هو في الولايات المتحدة الأمريكية ، فمجاله أوسع من مجال التنظيم والأساليب . فبالاضافة إلى اختصاصه بدراسة التنظيم وطرق العمل (الاجراءات) في المنظمات ، فإنه يتضمن دراسة جوانب أخرى ، كالتخطيط ، والبرامج ، وشؤون الموظفين ، والميزانية ، ودراسة إمكانية إدخال الآلات المعقدة (كالحاسبات الالكترونية) إلى الأجهزة الحكومية ، ودراسة المشاكل العامة التي تواجه البلاد (كتلوث المياه ، وتلوث الهواء) ، وتقديم المشورة في جميع هذه المجالات .

وتجدر الاشارة هنا ، إلى أنه ليس هناك اتفاق بين الباحثين على تمييز وتحديد مجالات كلا الاصطلاحين . فنرى أن العديد من الباحثين يستخدمون كلا الاصطلاحين (التنظيم والأساليب والتنظيم والادارة) لدلالة على مفهوم واحد . وفي هذا الكتاب فإنني سأشير في مواضيع مختلفة ، لهاتين التسميتين للدلالة على نشاط واحد ، وهو النشاط الأوسع للتنظيم والأساليب ، وبكلمة أخرى ، نشاط التنظيم والادارة ، كما أصبح شائعاً في العديد من بلدان العالم . وحيثما يرد اصطلاح « التنظيم والأساليب » أو « التنظيم والادارة » فإنما أقصد الاشارة بذلك إلى نفس هذا النشاط ، ولاعطاء نفس المفهوم .

أسباب إنشاء وحدات التنظيم والأساليب :

يعتبر الاهتمام بالتنظيم والاجراءات الادارية في المنظمة ، من الواجبات الأساسية للرئيس الاداري . ولكن الرؤساء الاداريين ، في المستويات الادارية العليا ، لا يجدون متسعا من الوقت للقيام بتلك الأعمال . فانشغالهم بالأمور

الهامة ، ذات الطابع العام ، كرسم السياسة العامة ، والتخطيط ، والاتصالات الخارجية ، والاشراف على أعمال الموظفين ، والقيام بالأعمال اليومية ، تستنفذ معظم وقتهم . يضاف إلى ذلك أن نشاط التنظيم والأساليب أصبح تخصصاً فنياً هاماً ، يتطلب دراسات وخبرات خاصة لا تتوفر لدى بعض الرؤساء الاداريين . لهذا أصبح من الضروري إنشاء أجهزة متفرغة ومتخصصة في التنظيم الاداري وبحوثه ، وتقوم بإجراء الدراسات ، وبتقديم التوصيات والمقترحات في أمور التنظيم والادارة ، وبإبداء الرأي والنصح والمشورة للرئيس الاداري في كل ما يعرض له من مشاكل في المنظمة التي يرأسها . وقد أنشأت بالفعل العديد من دول العالم ، وحدات للتنظيم والأساليب في أجهزتها الادارية ، وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية ، لتقديم الرأي والمشورة للرئيس الاداري في كل ما يعرض له من أمور تنظيمية وإدارية .

اختصاصات وحدات التنظيم والأساليب :

تقوم وحدات أو أقسام التنظيم والأساليب ، أو التنظيم والادارة ، بعدد من الأعمال والاختصاصات . وتختلف هذه الأعمال في نوعيتها وأهميتها باختلاف البلدان الموجودة فيها تلك الوحدات ، والقوانين والأنظمة التي تحدد اختصاصاتها . إلا أن هناك نشاطات هامة ، تقوم بها معظم وحدات التنظيم والأساليب في دول العالم ، وهي كما يلي :

١ ــ إجراء الدراسات المتعلقة بالتنظيم الاداري (Organization Studies) :

يقوم خبراء التنظيم والأساليب بوضع القواعد والأسس التي تقوم عليها المنظمة (الادارة) الجديدة عند إنشائها لأول مرة ، وذلك حسب الأسس العلمية للتنظيم . ويشمل هذا العمل تحديد الأهداف والمهام للادارات ، وعلاقة الادارات بعضها ببعض ، وغيرها من الأمور الهامة في التنظيم . أما بخصوص المنظمات (الادارات) القديمة ، فيقوم الخبراء بإجراء الدراسات التنظيمية لها ، لأجل التعرف على المشاكل التي تعرقل سير العمل في تلك

المنظمات ، وتقديم التوصيات والمقترحات لازالة تلك العقبات والمشاكل[1] .

٢ ــ تصميم الأساليب وطرق العمل اللازمة للقيام بأي عمل جديد :

ويتضمن هذا النوع من الأعمال وضع وتحديد الخطوات المتسلسلة اللازمة للقيام بالعمل الجديد قبل البدء بتنفيذ عملياته . ويطلق على هذا النوع من العمل اسم تخطيط الاجراءات (Procedures Planning)[2] .

٣ ــ دراسة طرق القيام بالعمل (القديمة) لأجل تبسيطها وتحسينها :

وتجري ممارسة هذا العمل من حين لآخر بقصد تحسين طرق وأساليب القيام بالعمل ، واتباع أحدث الوسائل للقيام به . ويمارس هذا النشاط ، بصورة مستمرة ، بواسطة وحدات التنظيم والأساليب في معظم دول العالم[3] .

٤ ــ إنشاء وسائل الرقابة اللازمة لمراقبة القيام بالأعمال :

ويتضمن هذا النشاط إعداد نماذج ومعايير الكفاية ، ووضع معدلات الآداء المناسبة . فيضع خبراء التنظيم والأساليب النماذج والمعايير التي يسترشد بها الرئيس الاداري في ممارسة الرقابة على الموظفين وفي تقييم آدائهم[4] .

٥ ــ إعداد أدلة الاجراءات (طرق العمل) المتبعة في المنظمة :

ويتضمن الدليل وصفاً للمراحل التي تمر بها العمليات والاجراءات الادارية في المنظمة . ويفيد الدليل في إطلاع القائمين بالعمل والرؤساء والجمهور على الوسائل والاجراءات المتبعة في القيام بالعمل[5] .

٦ ــ دراسة مدى إمكانية الاستفادة من الآلات والأجهزة المكتبية ، والأجهزة الألكترونية ، في الادارات والمصالح الحكومية ، لاسيما تلك التي

1,7,8,12, John Pfifner and S. Lane. A Manual for Admin. Analysis, (University of Southern Calivornia. School of Pub. Adm.). pp.4-5.

2,3,4, 5, Victor Lazzaro, Systems and Procedures, (Englwood Clifs, Prentice - Hall 1965) pp. 5-6.

تساعد في رفع مستوى الانتاج في تلك الادارات ، وتقديم التوصيات والاقتراحات بخصوص شراء أو استئجار تلك الآلات[٦] .

٧ — دراسة طلبات إحداث الوظائف :

ويشمل هذا العمل دراسة طلبات الوزارات والادارات من الوظائف الجديدة ، وتحديد ما تحتاجه تلك الأجهزة من الوظائف ، ومستويات تلك الوظائف[٧] .

٨ — دراسة تصميم المكتب (Office Layout Study) :

وتشمل دراسة الغرف والأمكنة المعدة للعمل ، واقتراح أفضل الطرق لترتيب المكاتب والأثاث والأجهزة ، بحيث تؤدي إلى تسهيل سير العمل ، وسرعة إنجازه ، وإلى توفير أكبر قدر من الراحة للموظفين أثناء قيامهم بأعمالهم[٨] .

٩ — إدارة النماذج (Forms Management) :

وتشمل المساعدة في تصميم النماذج ، وفي دراسة النماذج المستخدمة في المنظمات ، وفي تطبيق برامج مراقبة النماذج لأجل التخلص من النماذج القديمة ، وفي تدريب الموظفين على أفضل الطرق لتصميم النماذج[٩] .

١٠ — إدارة التقارير (Reports Management) :

وتشمل وضع السياسة للمنظمة بخصوص إعداد التقارير ، وتنظيمها ، وتحقيق أكبر استفادة منها ، كما تشمل دراسة وتحليل التقارير التي ترفع عن سير العمل في المنظمة ، وذلك لأجل القضاء على الازدواجية في التقارير ، والتخلص من التقارير غير الضرورية ، وتنظيم التقارير الموجودة لدى المنظمات ، ووضع قوائم بأسمائها ومحتوياتها لتكون مصدراً من مصادر المعلومات عن المنظمة[١٠] .

---

(6) G.E. Milward, Organization and Methods, (London, Macmillan & Co. Ltd., 1959), pp. xvIII - xIx.

9,10,11, U.S. Bureau of the Budget, Management Analysis, (Washington, October, 1959), pp. 57 - 73.

١١ ـــ إدارة السجلات (Records Management) :

وتشمل وضع السياسة للمنظمة بخصوص الاحتفاظ بالسجلات والوثائق الهامة ، وقواعد التخلص من السجلات والوثائق غير الهامة[١١] .

١٢ ـــ تقديم الخدمات الاستشارية لجميع المستويات الادارية في المنظمات ، فيما يتعلق بالعمليات الادارية الرئيسية ، كالتخطيط ، والتنظيم ، والتوظيف ، وترتيب الوظائف ، والتدريب ، والادارة المالية[١٢] .

١٣ ـــ خلق الوعي بين الرؤساء والموظفين بأهمية تحسين طرق القيام بالعمل (الاجراءات) وتبسيطها ، وتشجيعهم على إدخال التحسينات على أساليب عملهم ، وعلى تصحيح ما ينشأ من أخطاء أو عوائق أثناء قيامهم بأعمالهم .

١٤ ـــ متابعة البحوث والتطورات الحديثة في مجال التنظيم والأساليب ، والمعدات والآلات المكتبية ، وتقديم التوصيات المناسبة بهذا الخصوص .

وإذا قارنا بين هذه القائمة ، وبين اختصاصات وحدات التنظيم والأساليب في عدد من دول العالم ، فإننا نجد أن هناك تشابها كبيراً بينها في الأعمال وفي المهام والمسؤوليات ، إلا أنه قد نجد أن وحدات التنظيم والأساليب ، في بعض البلدان ، تتمتع باختصاصات أوسع من الاختصاصات التي تتمتع بها وحدات للتنظيم والأساليب في بلاد أخرى . وبوجه عام ، فإنه يلاحظ أن وحدات التنظيم والادارة في الولايات المتحدة الأمريكية ، وفي غيرها من البلدان التي تأثرت بالتجربة الأمريكية ، تتمتع باختصاصات أكثر ، ونطاق عملها أوسع ، من وحدات التنظيم والأساليب التي تأثرت بالتجربة البريطانية . ولعل ذلك يعود إلى أن تجربة كل بلد منهما في هذا المجال تختلف عن تجربة البلد الآخر . وإلى مفهوم الادارة ، الذي هو أعم وأشمل من مفهوم طرق العمل .

ارتباط أجهزة التنظيم والأساليب :

تقوم بممارسة نشاط وأعمال التنظيم والأساليب ، في البلاد التي يوجد بها هذا النشاط ، أجهزة متخصصة يطلق عليها اسم وحدات التنظيم والأساليب أو وحدات التنظيم والإدارة . ويشرف على هذا النشاط . وينظمه إدارة مركزية يطلق عليها اسم الادارة المركزية للتنظيم والأساليب أو الادارة المركزية للتنظيم والادارة . وتتبنى هذه الادارة فكرة نشر هذا النشاط في الجهاز الحكومي ، وذلك بالمساعدة في إنشاء وحدات للتنظيم والأساليب في الوزارات والادارات الحكومية الكبيرة .

وترتبط الادارة المركزية للتنظيم والأساليب في معظم دول العالم بالجهة المسؤولة عن النشاط المالي للدولة . ففي بريطانيا ، وفرنسا ، والمملكة العربية السعودية ، فإن الادارة المركزية للتنظيم والأساليب مرتبطة بوزارة المالية . وفي الولايات المتحدة الأمريكية فإنها مرتبطة بمكتب الميزانية الملحق بمكتب رئيس الجمهورية . وسبب ذلك كما يبينه الأستاذ ليونارد وايت (Leonard White) — هو أن موظفي الميزانية بحاجة لمعرفة ما إذا كانت الاعتمادات المطلوبة في مشاريع ميزانية الوزارات ، تمثل حاجة حقيقية لمواجهة الأعباء في نطاق الادارة ، أم أن سببها راجع إلى سوء تنظيم تلك الادارات ، ولذلك فإن خبراء التنظيم والأساليب ، هم الذين يتولون تزويدهم بتلك البيانات والمعلومات . ولهذا فإننا نلاحظ أنه تسند إلى الادارة المركزية ، وإلى وحدات التنظيم والأساليب ، مهمة إجراء الدراسات التنظيمية للمنظمات ، ومراجعة مشروعات إنشاء الأجهزة الجديدة ، لتحديد مدى حاجتها من القوى البشرية ، ومن الآلات والأجهزة المكتبية .

أما بالنسبة لموقع وحدات التنظيم والأساليب في البناء التنظيمي للمنظمات (الوزارات والادارات الحكومية) فيفضل أن تربط برئيس المنظمة الموجودة بها أو بأحد كبار الموظفين فيها لكي تنال الدعم والتأييد اللازمين لما تقوم به من أعمال في المنظمة ، ولكي تحظى بالاحترام والتقدير من الادارات

والأقسام التي تتكون منها المنظمة . ويلاحظ في بعض الأحيان ربط وضم وحدة التنظيم والأساليب إلى قطاع التخطيط والميزانية ، ويطلق عليها حينئذ اسم « وحدة التنظيم والتخطيط والميزانية » وينتج عن ذلك تحول في أعمال الوحدة عن أعمال التنظيم والأساليب الأساسية ، فيطغى التخطيط الاقتصادي على التخطيط الاداري . ويصبح الاهتمام منصباً على أعمال التخطيط والميزانية ، ولا تنال أعمال التنظيم والأساليب إلا على النزر اليسير من نشاطات الوحدة . وأرى في حالة وجود مثل هذه الحالة ، فصل وحدة التنظيم والأساليب عن وحدة التخطيط والميزانية ، وربط وحدة التنظيم والأساليب بالرئيس الأعلى ، فذلك مما يدعم الوحدة ، ويدفعها إلى الأمام في ممارسة نشاطها في مجال التنظيم والأساليب .

علاقة الادارة المركزية بوحدات التنظيم والأساليب :

إن العلاقة بين الادارة المركزية للتنظيم والأساليب ، وبين وحدات التنظيم ، هي علاقة استشارية فنية . وتشبه إلى حد كبير نفس العلاقة بين الادارة المركزية للتنظيم والأساليب في وزارة الخزانة البريطانية وأقسام التنظيم والأساليب في الادارات الحكومية .

وتتلخص هذه العلاقة ، في أنها علاقة استشارية فنية بحتة ، فالادارة المركزية لا تملك سلطة تنفيذية على الأقسام ، وليست لديها الصلاحية لاعطاء الأوامر والتوجيهات لتلك الأقسام . ويقتصر عمل الادارة المركزية في المساعدة في إنشاء وحدات التنظيم والأساليب في الادارات وذلك بحث الادارات على إنشاء وحدات للتنظيم والأساليب ضمن أجهزتها الادارية ، وبالمساعدة في اختيار الموظفين لتلك الوحدات . ثم بتقديم المساعدة لتلك الوحدات في مجال التنظيم والأساليب ، وتكون بعقد الدروات التدريبية لموظفي التنظيم والأساليب ، وبتزويدهم بالمعلومات الفنية في مجال التنظيم والأساليب ، ويتحقق ذلك باختيار وتوزيع الكتب والنشرات والتقارير في حقل التنظيم

والأساليب على تلك الوحدات . وبعقد الاجتماعات الدورية لرؤساء تلك الوحدات لبحث المشاكل التي تواجههم . ثم بتقديم المشورة والمساعدة لوحدات التنظيم والأساليب في جميع المشاكل التي تواجهها أثناء قيامها بأعمالها ، وذلك على أساس من المساواة والتعاون فيما بينها .

وتجدر الاشارة ، إلى أن الادارة المركزية للتنظيم والأساليب في العديد من دول العالم ، تقوم بدورين رئيسيين : فهي تقوم بدورها كجهاز مركزي موكول إليه أعمال ومسؤوليات التنظيم في الدولة بوجه عام ، ولذا فإنها تقوم بتقديم الخدمات الاستشارية ، على كافة أنواعها لوحدات التنظيم والأساليب في الوزارات الحكومية ، كما تقوم بدراسة المشاكل ذات الصفة العامة التي تدخل ضمن نطاق عدد من الأجهزة الحكومية . أما الدور الثاني فيتعلق بعملها كوحدة متخصصة للتنظيم والأساليب لخدمة الوزارة المرتبطة بها ، ولخدمة الوزارات والادارات الأخرى التي لا توجد بها وحدات للتنظيم والأساليب ، وسأوضح ذلك في الفصل الثاني ، وذلك بذكر أمثلة لاختصاصات الادارات المركزية ووحدات التنظيم والأساليب لعدد من البلدان .

علاقة أجهزة التنظيم والأساليب بالأجهزة الادارية الأخرى :

إن أجهزة التنظيم والأساليب أجهزة استشارية (Staff Agencies) وليست أجهزة تنفيذية (Line Agencies) ، فليس لدى أجهزة التنظيم والأساليب صلاحيات إلزامية لتنفيذ توصياتها ومقترحاتها . ولهذا فإن مهمتها تقتصر ، كأجهزة استشارية ، على إجراء الدراسات بخصوص ما يواجه المنظمات من مشاكل وعقبات ، ثم إعداد التقارير التي تتضمن التوصيات والمقترحات ، وتقديم تلك التقارير إلى الرؤساء الاداريين المسؤولين عن سير العمل ، والذين يملكون الصلاحيات التنفيذية لاخراج تلك التوصيات إلى حيز الوجود . ومما يجدر ذكره أن للرئيس الاداري كامل الحرية في الأخذ بالتوصيات المقدمة إليه أو برفضها ، ويعود إليه الأمر النهائي في البت في مثل تلك الأمور .

أما عند الفوائد ، والجوانب الايجابية ، التي تتحقق من كون أن وحدات التنظيم والأساليب أجهزة استشارية فهي ، أنها تشجع تلك الوحدات على القيام بأعمالها بصورة جيدة ، حيث أن توصياتها لن يؤخذ بها إلا إذا كانت جيدة وملائمة لأوضاع المنظمة . كما يحتم ذلك على المستشار الاداري (خبير التنظيم) أن يكتسب ثقة الرؤساء والموظفين في المنظمة التي يقوم بإجراء دراسة لها ، وذلك لأجل كسب تعاونهم معه ، ومساعدتهم له أثناء قيامه بدراسته ، ثم الاهتمام بالتوصيات التي يقدمها ، والتعاون في سبيل تطبيقها وإدخالها إلى المنظمة فيما بعد[1] .

ويعلل سبب إعطاء وحدات التنظيم والأساليب دوراً استشارياً إلى التبرير المنطقي التالي : وهو أنه لو أعطيت تلك الوحدات صلاحيات إلزامية وتنفيذية ، فإن هذا الوضع سيؤدي إلى التصادم بين الرؤساء التنفيذيين للادارات وبين خبراء ومحللي التنظيم والأساليب . فالرئيس الاداري الذي تفرض عليه فرضاً بعض التغييرات في الادارة التي يرأسها بواسطة وحدة التنظيم والأساليب ، فإنه لا يتحمس ، ولا يتعاون ، في سبيل إنجاح تلك التغييرات . حتى أنه يعتبر نفسه غير مسؤول عن الفشل الذي قد يحدث في المنظمة نتيجة فرض بعض التغييرات في إدارته[2] .

وانطلاقاً من المبدأ القائل بأن الاصلاح الاداري يجب أن يكون نابعاً من الداخل ، وصادراً عن رغبة الرؤساء الاداريين في إدخال الاصلاح الاداري إلى منظماتهم ، لذا خولت وحدات التنظيم والأساليب صلاحيات استشارية ولم تعط صلاحيات تنفيذية .

1,2, Thomas Kingdom, Improvements of Organization and Management in Public Administration, (Brussels, International Institute of Administrative Seinces, 1960), pp. 55 - 56.

إلا أن هذا الدور الاستشاري لوجدات التنظيم والأساليب لا يخلو من بعض الجوانب السلبية ، فقد يقاوم بعض الرؤساء الاداريين محاولات الاصلاح الاداري في إداراتهم ، ويرفضون ما يقدم إليهم من توصيات ومقترحات ، وهذا مما يؤدي إلى تعثر محاولات الاصلاح في تلك المنظمات ، وإلى تخلفها عن أجهزة الدولة الأخرى . ولمعالجة مثل هذه الحالة ، فإن نتائج الدراسات والتوصيات تعرض ، أحياناً ، على رئيس إداري أعلا من الرئيس الذي يقاوم الاصلاح ، وإذا ما اقتنع الرئيس الاداري الكبير بوجاهة وأهمية التوصيات فإنه يتبناها ، ويأمر بتنفيذها في الادارات المعنية . وبهذا فإن توصيات خبراء التنظيم والأساليب تنفذ في تلك الادارة ، ولكن بواسطة السلطة التنفيذية الممنوحة للرئيس الاداري الكبير ، وليس بواسطة خبير التنظيم والادارة ، إلا أنه لا يستحسن اللجوء إلى هذه الوسيلة إلا في الحالات النادرة ، ويفضل أن يسود ، بشكل دائم ، أسلوب الاقناع والتفاهم بين الرؤساء الاداريين وبين خبراء التنظيم والادارة (المستشارين الاداريين) .



الفصل الثاني
التطور التاريخي للتنظيم والأساليب

أولا : التنظيم والأساليب في الغرب :

ـ تجربة بريطانيا في مجال التنظيم والأساليب :

* التطور التاريخي للتنظيم والأساليب في بريطانيا .
* علاقة الادارة المركزية للتنظيم والأساليب بالأقسام في الوزارات .
* الأعمال التي تقوم بها الادارة المركزية للتنظيم والأساليب .

ثانيا : التنظيم والأساليب في البلاد العربية :

ـ تجربة المملكة العربية السعودية في مجال التنظيم والأساليب :

* التطور التاريخي للتنظيم والادارة في المملكة .
* علاقة الادارة المركزية للتنظيم والادارة بالوحدات .
* اختصاصات الادارة المركزية للتنظيم والادارة .
  * مسئوليات الادارة المركزية نحو جهاز الدولة .
  * مسئوليات الادارة المركزية كوحدة تنظيم في وزارة المالية .
* اختصاصات وحدات التنظيم والادارة .
* إنجازات الادارة المركزية للتنظيم والادارة .
* مشكلات أجهزة التنظيم والادارة في المملكة .



الفصل الثاني

التطور التاريخي للتنظيم والأساليب

أولاً : التنظيم والأساليب في الغرب :

يعتبر نشاط التنظيم والأساليب وليد الحركة العلمية في الادارة . فإليها وإلى روادها أمثال فردريك تايلور ، وهنري جانت ، وفرانك جلبرث ، يرجع الفضل في قيام وحدات للتنظيم والأساليب في القطاع الخاص . أما على صعيد الحكومات ، فإن وزارة الخزانة في بريطانيا لعبت دوراً هاماً في تطوير هذا النشاط . فقد بدأت بوادر أفكاره وتطبيقاتها فيها ، ومنها انتشرت تلك الأفكار والتطبيقات إلى الوزارات والادارات الأخرى ، ثم إلى البلدان المرتبطة ببريطانيا ، ومن ثم انتشرت في العديد من بلدان العالم .

وقد أصبح الاهتمام كبيراً بنشاط التنظيم والأساليب في الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية ، فالعديد من بلدان العالم قد أنشأت وحدات للتنظيم والادارة في أجهزتها الحكومية لتقوم بتقديم خدمات استشارية في مجال التنظيم والأساليب في الوزارات والمصالح الحكومية .

ويلقى نشاط التنظيم والأساليب اهتماماً ملموساً من الأمم المتحدة ، فقد اعتبرته قسماً من برنامجها للمساعدة الفنية للبلدان النامية . وزودت العديد من تلك الدول بخبراء مختصين في مجال التنظيم والأساليب للمساعدة في إنشاء وحدات للتنظيم والأساليب فيها ، وفي تدريب الموظفين من مواطني تلك الدول على هذا النشاط . وتساهم الولايات المتحدة الأمريكية عن طريق برنامج

المساعدة الفنية للبلدان النامية على تقديم الخبراء والتدريب في مجال التنظيم والأساليب ، ويساهم المعهد الدولي للعلوم الادارية في بروكسل ببلجيكا بتزويد المعلومات ، وبتدريب الموظفين في مجال التنظيم والأساليب ، وبعقد المؤتمرات السنوية لتبادل الخبرات والتجارب في مختلف المجالات الادارية بين العديد من بلدان العالم .

وحيث أنه يصعب إلقاء الضوء على خبرات وتجارب العديد من دول العالم التي يوجد بها نشاط التنظيم والأساليب ، وتوجد بها وحدات للقيام بالأعمال الداخلة ضمن اختصاصات هذا النشاط ، لذا فإنني سأقتصر في هذا البحث على تجربة دولة غربية واحدة وهي بريطانيا فهذه الدولة ساهمت بدور كبير في تطوير أفكار نشاط التنظيم والأساليب ، وفي نشرها في العديد من بلدان العالم . أما بالنسبة للبلدان العربية فسأقوم بعرض خبرات وتجربة بلد عربي واحد وهو المملكة العربية السعودية . وسأبدأ أولاً بعرض خبرات بريطانيا .

تجربة بريطانيا في مجال التنظيم والأساليب :

لعبت وزارة الخزانة في بريطانيا دوراً كبيراً في تطوير نشاط التنظيم والأساليب ، فإليها يرجع الفضل في تطويره وفي إدخاله إلى مجال الأعمال في الأجهزة الحكومية .

(أ) التطور التاريخي للتنظيم والأساليب في بريطانيا :

وإذا حاولنا أن نبحث عن الجذور التاريخية لنشاط التنظيم والأساليب في بريطانيا فإننا نجد أنه من الصعب تحديد تاريخ بداية هذا النشاط ، إلا أنه يمكن اعتبار الاشارة التي وردت في تقرير لجنة إدارة الخزانة البريطانية Treasury Departmental Committee بتاريخ ١٨٧٧ م كأول إشارة مكتوبة حول هذا النشاط . وقد تضمن ذلك التقرير دراسة حول إمكانية إدخال الآلة الكاتبة إلى الادارات الحكومية . وتضمن بعض فقرات التقرير ، وصفاً للآلة الكاتبة

ولامكانية إدخالها إلى الجهاز الحكومي وسنقتطف من التقرير الفقرتين التاليتين[1] :

« إن هذه الآلة (الآلة الكاتبة) ، تشبه قلم الحبر الكهربائي (Electric Pen) وهي من أصل أمريكي ، وقد اخترعها السيد ريمنجتون وأولاده ، وهي تشبه في شكلها وحجمها آلة النسيج التي يرتبط اسم هؤلاء المخترعين بها (ريمنجتون) » .

وتضمن التقرير الملاحظة التالية :

« ومن الأفضل إدخال هذه الآلة بشكل تدريجي (إلى الادارات الحكومية) ، فيمكن شراء عدد من هذه الآلات ، بحيث توزع على الادارات (بشكل إعارة) ، لتجرب خلال فترة محدودة من الزمن ، وإذا ثبت أنها توفر بشكل معقول ، في الجهود الكتابي وفي عدد الموظفين وإذا رغبت تلك الادارات فيما بعد ، في الاحتفاظ بتلك الآلات فإنه يمكن إبقاء تلك الآلات لتستعمل فيها بشكل دائم » .

وفي سنة ١٩١٩ م . وعلى ضوء توصيات لجنة برادبوري (Bradbury Committee) تم إنشاء أول قسم للبحوث في وزارة الخزانة البريطانية تحت اسم قسم البحوث في وزارة الخزانة (Treasury Investigating Section) ، وقد كان ذلك القسم يتألف من ثلاثة أفراد ، وينحصر عملهم في إبداء المشورة للادارات بشأن استخدام الآلات والأجهزة المكتبية ، وبتطوير التنظيم وأساليب العمل المعتادة .

وبقي القسم على تلك الحالة ، بدون زيادة في عدد موظفيه ، وبدون إعطائه دوراً هاماً في الجهاز الحكومي ، حتى بداية الحرب العالمية الثانية ،

---

(1) Laurence Bunker, "History of O and M in the United Kingdom. O&M Bulletin, vol. 23, No. 3, August 1968, p. 117

عندما أصبح من الواضح ضرورة الاهتمام بذلك القسم وتقويته ، وذلك بسبب ضغط الالتزامات الحربية ، وبسبب المشاكل التى واجهتها بريطانيا في مجالات النقل والتموين والاعداد الحربي ، وبسبب النقص في الأيدي العاملة في الجهاز الاداري . لذلك أصبح من الضروري الاستعانة بالخبراء المختصين لدراسة المشاكل والأوضاع ، التنظيمية والادارية في الأجهزة المختلفة ، وتقديم التوصيات بأفضل الوسائل والطرق لانجاز الأعمال . ولهذا فإن عدد موظفي ذلك القسم قد زيد زيادة مضطردة خلال سنوات الحرب . ففي سنة ١٩٤٠ م ازداد عدد موظفيه من (٣) أفراد إلى (٥) أفراد . وفي سنة ١٩٤١ م ارتفع عدد موظفيه إلى (٣٥) موظفاً ، وكان من بينهم العالم الانجليزي المشهور في حقل الادارة السيد لنيدال ايرويك (L. Urwick) ، وارتفع العدد إلى (٤٦) موظفاً في سنة ١٩٤٢ م .

وحسب توصيات تقرير ريد يونج (The Ried Young Report) في سنة ١٩٤١ م . أنشئت أقسام للتنظيم والأساليب في الوزارات والادارات الكبيرة . وبذلك أصبحت هنالك إدارة مركزية للتنظيم والأساليب تابعة لوزارة الخزانة البريطانية ، وأقسام للتنظيم والأساليب في الوزارات والمصالح الكبيرة . وقد وصل عدد العاملين في شؤون التنظيم والأساليب في بريطانيا في عام ١٩٥٠ م إلى (٣٧٥) موظفاً من بينهم (٦٧) موظفاً في الادارة المركزية للتنظيم والأساليب في وزارة الخزانة و (٣٠٨) موظفين في وحدات التنظيم والأساليب موزعين على (١٧) وزارة وإدارة حكومية كبيرة[1] .

---

(1) Thomas D. Kingdom, Improvement of organization and Management in Public Administration. Brussels, International Institute of Public Administrative Sciences 1960, p. 52.

أما بخصوص تسمية أجهزة هذا النشاط (نشاط التنظيم والأساليب) ، فقد بدأ أولاً باسم قسم البحوث عند إنشاء أول قسم للبحوث في وزارة الخزانة البريطانية في سنة ١٩١٩ (Treasury Investigating Section) وقد تغير هذا الاسم رسمياً في سنة ١٩٤١ م . عندما أصدرت وزارة الخزانة مذكرة بهذا الخصوص تنص « على أن قسم البحوث في وزارة الخزانة سيصبح شعبة (إدارة) التنظيم والأساليب (Organization and Methods Division) وأن أسماء الموظفين العاملين في مجال الأبحاث سيصبح « مستشارين للتنظيم » (Organization Advisers)[1] .

(ب) علاقة الادارة المركزية للتنظيم والأساليب بالأقسام في الوزارات :

أما عن علاقة الادارة المركزية للتنظيم والأساليب في وزارة الخزانة بأقسام التنظيم والأساليب في الوزارات والادارات الحكومية الأخرى ، فهي علاقة استشارية فنية بحتة . فالادارة المركزية لا تملك سلطة تنفيذية على الأقسام ، وليست لديها الصلاحية لاعطاء الأوامر والتوجيهات لتلك الأقسام . ويقتصر عمل الادارة المركزية في هذا المجال في تقديم المساعدة لأقسام التنظيم والأساليب . بواسطة تدريب موظفيها ، وبتزويدهم بالمعلومات الفنية (الكتب والنشرات) في مجال التنظيم والأساليب . كما تقوم الادارة المركزية للتنظيم والأساليب بتقديم خدمات التنظيم والأساليب إلى خمسين إدارة حكومية لا توجد فيها أقسام للتنظيم والأساليب .

(جـ) الأعمال التي تقوم بها الادارة المركزية للتنظيم والأساليب :

ومن الأعمال الهامة التي تقوم بها الادارة المركزية للتنظيم والأساليب ما يلي :[٢]

Laurence Bunker, Op. cit, P. 124.

(2) Thomas P. Kingdom, Op. cit, pp. 62-63.

١ ــ تنظيم الدورات التدريبية لجميع موظفي التنظيم والأساليب .

٢ ــ عقد الاجتماعات الدورية لرؤساء أقسام التنظيم والأساليب في الوزارات والادارات الحكومية .

٣ ــ القيام بدراسة المشاكل ذات الصفة العامة والتي تدخل ضمن نطاق عدد من الوزارات والادارات .

٤ ــ توزيع الكتيبات والنشرات والتقارير ذات الفائدة العامة على أقسام التنظيم والأساليب .

٥ ــ تبادل المعلومات مع الأقسام الموجودة في الوزارات والادارات .

٦ ــ تقديم الاستشارات الفنية للوزارات فيما يتعلق بالآلات والأجهزة المكتبية .

٧ ــ طبع ونشر مجلة دورية في التنظيم والأساليب ، كان إسمها سابقاً مجلة التنظيم والأساليب O&M Bulletin وأصبح أسمها حالياً مجلة الخدمات الادارية Management Services Bulletin .

٨ ــ إعارة وانتداب بعض خبرائها للوزارات لأجل القيام بالدراسات التنظيمية فيها .

٩ ــ المساعدة في اختيار الموظفين لأقسام التنظيم والأساليب في الوزارات .

١٠ــ تقديم المشورة والمساعدة في جميع الأوقات لأقسام التنظيم والأساليب ، وعند الطلب ، وعلى أساس من المساواة والتعاون فيما بينها .

ثانياً : التنظيم والأساليب في البلاد العربية :

إن نشاط التنظيم والأساليب نشاط جديد ، وحديث العهد ، ليس في البلاد العربية فحسب ، ولكن في معظم بلدان العالم . فلم يبدأ الاهتمام به بشكل كبير وواضح في بريطانيا ، والولايات المتحدة الأمريكية إلا خلال الحرب العالمية الثانية وتوسعت في إدخاله إلى الأجهزة الحكومية بشكل أكبر في الفترة التي أعقبت الحرب . وقد تأثرت العديد من بلدان العالم بالتجربة البريطانية ، والفرنسية والأمريكية ، فاقتبست عنها وأدخلت نشاط التنظيم والأساليب إلى الأجهزة الحكومية فيها . وتم ذلك على نطاق واسع بعد الحرب العالمية الثانية .

أما بالنسبة للبلدان العربية فإن هذا النشاط لا يزال حديث العهد فيها ، وقد بدأ أولاً في مصر ، فقد بدئ بإدخاله فيها منذ أوائل الخمسينات من هذا القرن ، وأدخل في لبنان سنة ١٩٥٩ م . أما في المملكة العربية السعودية فقد أدخل إليها هذا النشاط في سنة ١٩٦٤ م . وفي الأردن سنة ١٩٦٧ م . وفي العراق سنة ١٩٧٠ م . ولا تزال عدة بلدان عربية ، حتى وقتنا الحاضر ، لم تطبق مثل هذا النشاط ولم تدخله إلى أجهزتها الحكومية . وتجدر الاشارة في هذا المجال ، إلى أنه لم يكتب النجاح لهذا النشاط في جميع البلدان العربية التي حاولت إدخاله إلى أجهزتها الحكومية ، فقد تعثرت تجربة إدخال هذا النشاط في بعض البلدان العربية .

وسأناقش في هذا القسم من البحث تجربة بلد عربي واحد ، وهو المملكة العربية السعودية .

وسأعرض بإيجاز تجربة هذه الدولة ، فقد حققت نجاحاً ملحوظاً في ممارسة نشاط التنظيم والأساليب ، وفي إدخاله إلى الوزارات والادارات الحكومية فيها ، وقد تخطت مرحلة التجربة والتأسيس ، ودخلت مرحلة البلوغ والنضوج ، أملاً أن تحذو حذوها الدول العربية الأخرى فتولي هذا النشاط عناية

أكبر . وذلك نظراً لأهمية الدول الذي يلعبه نشاط التنظيم والأساليب في تحقيق الاصلاح الاداري المستمر الذي يعتبر شرطاً أساسياً هاماً لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

تجربة المملكة العربية السعودية في مجال التنظيم والأساليب :

(أ) التطور التاريخي للتنظيم والادارة في المملكة :

يطلق على نشاط التنظيم والأساليب في المملكة العربية السعودية اسم « التنظيم والادارة » ونشاط التنظيم والادارة في المملكة نشاط حديث العهد ، وهو من ثمرات ونتائج برناج الاصلاح الاداري الذي بدأ في أواخر عام ١٩٦٣ م . فقد عني الخبراء بنشاط التنظيم والادارة ، وأوصوا بإنشاء جهاز حكومي متخصص في أعمال التنظيم والادارة يتولى بمساعدة وحدات مماثلة في الوزارات والدوائر الرئيسية في الدولة القيام بالمهمات الرئيسية الآتية :[1]

١ ــ متابعة تنفيذ الدراسات التي قدمها خبراء الاصلاح الاداري والتي تبنتها اللجنة العليا للاصلاح الاداري .

٢ ــ أخذ زمام المبادرة بالنسبة لما تتطلبه مستقبلاً أعمال هذه الأجهزة ونشاطاتها الادارية والتنظيمية من دراسات وخدمات فنية واستشارية ، تساعد في زيادة فاعلية هذه الأجهزة ، وتعمل على تحويل مفاهيم وأساليب العمل والاجراءات القائمة فيها ، بصورة تدريجية لتتمشى مع طرق وأساليب الادارة الحديثة في الدول الأكثر تطوراً .

---

(١) الادارة المركزية للتنظيم والادارة ، تقرير عن الادارة المركزية للتنظيم والادارة خلال (خمسة أعوام) من آيار « مايو » ١٩٦٦ م ــ آيار « مايو » ١٩٧١ م ، الرياض ، آيار « مايو » ١٩٧١ م ص (٣) .

وقد أنشئت أول وحدة للتنظيم والادارة في المملكة في وزارة المالية والاقتصاد الوطني ، وهي الادارة المركزية للتنظيم والادارة ، وتم إنشاؤها في سنة ١٩٦٤ م . (بموجب المرسوم الملكي رقم ١٩ تاريخ ١٣٨٤/٩/١٧ هـ) . وكان إنشاؤها نتيجة توصيات خبراء الاصلاح الاداري (خبراء مؤسسة فورد) بعد أن قاموا بالمسح الاداري لأعمال وتنظيمات أجهزة الدول المختلفة . إلا أن الادارة المركزية لم تباشر مهام أعمالها الفعلية إلا في شهر آيار من عام ١٩٦٦ م . ويعود ذلك لأسباب فنية منها اختيار الموظفين للادارة الجديدة ، وتدريبهم في مجال التنظيم والادارة .

أما في الوزارات والادارات الحكومية فقد بدأ نشاط التنظيم والادارة فيها سنة ١٩٦٦ م . (على أثر تعميم سمو وزير المالية والاقتصاد الوطني رقم ١/١٨/١٧٠٤ في ١٣٨٦/٢/٨ هـ) . الذي اقترح فيه إنشاء وحدات للتنظيم والادارة في كل وزارة وإدارة كبيرة . وذلك تمشياً مع ما أوصى به خبراء التنظيم والادارة بمؤسسة فورد أثناء الدراسات التي أجريت بواسطتهم في الأجهزة الحكومية المختلفة . وأوضح التعميم الأهداف الرئيسية لهذه الوحدات . وقد تجاوبت معظم الوزارات والمصالح الحكومية الرئيسية فقامت بإنشاء وحدات للتنظيم والادارة ضمن أجهزتها الادارية .

وفي دراسة أجريت على وحدات التنظيم والادارة في جمادى الثانية سنة ١٤٠٣ هـ تبين أن عدد الوحدات هو (١٦) وحدة تنظيم وإدارة ، وأنها موزعة على الوزارات والمصالح كما يلي :[١]

(١) محمد عصفور ، تقرير عن وحدات التنظيم والادارة في المملكة العربية السعودية ، جمادى الثانيه ١٤٠٣ هـ .

١ - وزارة المعارف .
٢ ــ وزارة الداخلية .
٣ ــ وزارة الزراعة والمياه .
٤ ــ وزارة البترول والثروة المعدنية .
٥ ــ مؤسسة البترول والثورة المعدنية (بترومين) .
٦ ــ مصلحة الجمارك .
٧ ــ وزارة التجارة .
٨ ــ وزارة العدل .
٩ ــ الديوان العام للخدمة المدنية .
١٠ــ وزارة الصحة .
١١ــ جامعة الملك سعود (الرياض) .
١٢ــ وزارة البرق والبريد والهاتف .
١٣ــ وزارة الشؤون البلدية والقروية .
١٤ــ مؤسسة النقد العربي السعودي .
١٥ــ رئاسة الحرس الوطني .
١٦ــ الرئاسة العامة لتعليم البنات .

ومن الملاحظ أن هناك (١٢) وحدة من وحدات التنظيم والادارة المذكورة أعلاه تعتبر وحدات نشيطة ، وتقوم بممارسة الأعمال والنشاطات الواقعة ضمن اختصاصاتها أما الوحدات الأخرى فإنها لم تحقق تقدماً ملموساً في ممارستها لنشاط التنظيم والادارة . ومن بين الأسباب التي تعوق ممارستها لهذا النشاط عدم توفر الموظفين المؤهلين للقيام بمهام التنظيم والادارة ، وعدم تفهم العديد من المسؤولين والموظفين لطبيعة عمل التنظيم والادارة ، والفوائد التي يمكن أن تتحق بواسطته لتحسين الادارة والتنظيم في الأجهزة الحكومية .

(ب) علاقة الادارة المركزية للتنظيم والادارة بالوحدات :

أما عن علاقة الادارة المركزية للتنظيم والادارة في المملكة ، بوحدات التنظيم والادارة فهي علاقة استشارية فنية بحتة ، فالادارة المركزية تساعد في تأسيس وتنظيم الوحدات في الأجهزة الحكومية المختلفة ، وفي التنسيق بين أعمالها ، وفي توضيح اختصاصاتها وأهدافها ، وفي مدها بالمساعدات الفنية لزيادة مقدرتها وكفايتها ، ومتابعة أعمالها وتحليلها واستخلاص النتائج وتعميم المفيد منها . وتساعد الادارة المركزية في تنمية كفاءة موظفي تلك الوحدات وذلك بعقد الدورات التدريبية الخاصة بهم ، واختيار المراجع العلمية التي تتعلق بطبيعة عمل التنظيم والادارة والتوصية باطلاع موظفي الوحدات عليها . كما يجري عقد اجتماعات شهرية في الادارة المركزية لأغراض التنسيق في الأعمال ، يحضرها العاملون والمهتمون بأعمال التنظيم حيث يجري فيها تبادل الآراء ، وبحث شتى الموضوعات الادارية والفنية القائمة ، والمشاكل التي تعترض سير أعمال الوحدات وإيجاد الحلول العلمية المناسبة لكل حالة فيها .

وتشبه العلاقة بين الادارة المركزية للتنظيم والادارة ووحدات التنظيم والادارة في الوزارات في المملكة العربية السعودية إلى درجة كبيرة ، العلاقة بين الادارة المركزية للتنظيم والأساليب في وزارة الخزانة البريطانية وأقسام التنظيم والأساليب في الادارات الحكومية الأخرى .

(جـ) اختصاصات الادارة المركزية للتنظيم والادارة :

تمارس الادارة المركزية دوراً هاماً في مجال دعم وتطوير نشاط التنظيم والادارة في المملكة ، وينقسم دورها إلى شقين رئيسيين ، فهي تقوم بالأعمال المناطة بها كجهاز مركزي موكول إليه أعمال ومسؤوليات التنظيم في الدولة بوجه عام (وحدد هذا الدور قرار صاحب السمو وزير المالية والاقتصاد الوطني رقم

١/١٨/١٦٢٩ بتاريخ ١٣٨٧/٨/٢٤ هـ) . وتقوم بدورها كوحدة متخصصة في التنظيم والادارة لخدمة وزارة المالية لكي يكون ذلك نموذجاً لأعمال وحدات التنظيم والادارة الأخرى في الوزارات والادارات الحكومية المختلفة (وحدد هذا الدور القرار الثاني لوزير المالية رقم ١/١٨/١٦٣٠ بتاريخ ١٣٨٧/٨/٢٤ هـ) .

مسؤوليات الادارة المركزية نحو جهاز الدولة :

أما بالنسبة للدور الأول ، وهو مهام ومسؤوليات الادارة المركزية للتنظيم والادارة تجاه جهاز الدولة بوجه عام ، فإن الادارة المركزية تقوم بالمهام والمسؤوليات التالية[1] :

١ ــ تطوير الأساليب التنظيمية في الأجهزة الحكومية المختلفة في جميع المستويات ووضع معدلات الاداء المناسبة ونشرها للاسترشاد بها في تنظيم هذه الأجهزة وتحديد حاجتها من القوى العاملة .

٢ ــ مراجعة مشروعات إنشاء الأجهزة الجديدة قبل إدراجها في الميزانية ومراجعة إعادة تنظيم أو تعديل اختصاصات الأجهزة القائمة قبل اعتمادها من السلطة المختصة .

٣ ــ إعداد وإبداء الرأي في مشروعات الأنظمة واللوائح المتعلقة بالنواحي التنظيمية والادارية ومراجعة جميع الأنظمة القائمة بغرض العمل على تطويرها وتنسيقها . عندما يطلب إليها ذلك .

٤ ــ التعاون مع معهد الادارة العامة في تنسيق وعقد دورات تدريبية خاصة لموظفي التنظيم والادارة العاملين في الوزارات والأجهزة الحكومية واختيار المراجع العلمية التي تتعلق بطبيعة عمل التنظيم والادارة والتوصية بإطلاع موظفي الوحدات عليها .

---

(١) القرار الوزاري (١٦٢٩) الصادر بتاريخ ١٣٨٧/٨/٢٤ هـ .

٥ ــ المساعدة في تأسيس وتنظيم وحدات التنظيم والادارة في الأجهزة الحكومية المختلفة والتنسيق بين أعمالها وإعداد دليل يوضح اختصاصاتها وأهدافها ومدها بالمساعدات اللازمة لزيادة قدرتها وكفايتها ومتابعة أعمالها وتحليلها واستخلاص النتائج وتعميم المفيد منها .

٦ ــ الاشتراك مع الادارة العامة للميزانية بوزارة المالية والاقتصاد الوطني في تحليل طلبات إحداث الوظائف الجديدة في الوزارات وأجهزة الدولة الأخرى .

٧ ــ نشر دليل سنوي عن التنظيم والادارة لأجهزة الحكومة .

٨ ــ متابعة البحوث والتطورات الحديثة في التنظيم والادارة لتحسين العمل وتبسيط الاجراءات بالاتصال بالهيئات العلمية والمحلية والدولية التي تقوم بنشاط مماثل للاستفادة من تجاربها وخبراتها .

٩ ــ تنسيق العمل مع مصلحة الاحصاءات العامة للقيام بالدراسات اللازمة للاستفادة من استعمال الآلات المكتبية والألكترونية في تيسير أعمال الحكومة وضمان دقتها والعمل على تنظيم وتنسيق استخدامها من قبل جميع الأجهزة الحكومية .

١٠ ــ إبداء الرأي في المشاكل التي تحال للادارة ومعالجتها على ضوء مفاهيم التنظيم والادارة الحديثة .

مسؤوليات الادارة المركزية كوحدة تنظيم في وزارة المالية :

أما بالنسبة للدور الثاني ، وهو مسؤوليات ومهام الادارة المركزية للتنظيم والادارة كوحدة تنظيم في وزارة المالية ، فقد أسند إليها القيام بالمهام والمسؤوليات التالية :[1]

---

(١) القرار الوزاري رقم ١٦٣٠/٨/١ الصادر بتاريخ ١٣٨٧/٨/٢٤ هـ .

١ — دراسة وتحليل أعمال الوزارة وإجراء فحوص مستمرة للاجراءات الادارية المتبعة وتحديد المشاكل والعقبات التي تعوق سير العمل وضع الحلول المناسبة بشأنها .

٢ — إعداد لائحة باختصاصات الادارات والأقسام المختلفة بجهاز الوزارة ، وبيان العلاقة الرأسية والأفقية بينها ومتابعة تطبيق هذه اللائحة بعد إقرارها من السلطة المختصة وإجراء التعديلات المناسبة عليها حسب متطلبات العمل وإصدار دليل سنوي (في بداية السنة المالية) يوضح التعديلات التي طرأت على اللائحة والنشاطات التنظيمية الأخرى في الوزارة .

٣ — إعداد الخطط المتطلبة لتطوير الادارة والتنظيم في الوزارة والمساهمة في تدعيم وتنمية الكفاءات فيها .

٤ — دراسة الطلبات الخاصة بإحداث الوظائف الجديدة في الادارات والأقسام المختلفة وتقييمها على ضوء الحاجة الفعلية وكثافة العمل في هذه الادارات وتأييد أو عدم تأييد إدراجها في ميزانية الوزارة .

٥ — إعداد خطط وبرامج التدريب لموظفي الوزارة وتحديد طرق تطبيقها والتعاون مع إدارة شؤون الموظفين والادارات المختصة في تنفيذها .

٦ — متابعة نشاط الملتحقين بالبرامج الدراسية والتدريبية وتقديم التقارير الدورية للجهات المسؤولة .

٧ — دراسة وتحليل اللوائح التنظيمية والأساليب المتبعة في أعمال الوزارة والعمل على تطويرها بقصد رفع الكافية الانتاجية واقتراح لوائح ونظم وأساليب جديدة كلما دعت الحاجة إلى ذلك .

٨ — إجراء تحليل مستمر للتقارير التي ترفع عن سير العمل من قبل الادارات المختلفة والعمل على زيادة فعاليتها .

٩ — دراسة إمكانية استعمال الأجهزة المكتبية الملائمة كوسائل لتوفير الجهد ولتسهيل سير العمل والتوصية باستعمال المفيد منها .

١٠ــ دراسة مدى الاستفادة من استعمال الأماكن والمكاتب التي تشغلها الادارات المختلفة كالمستودعات .. وغيرها ووضع التوصيات الكفيلة بتحقيق أقصى استفادة ممكنة من استعمالها .

١١ــ متابعة دارسة التنظيم الاداري والخريطة التنظيمية لجهاز الوزارة على ضوء التغييرات والتعديلات التي تطرأ على سياسة العمل ومدى تقدمه ، ورفع التوصيات والمقترحات المناسبة لتطوير الهيكل التنظيمي تمشياً مع هذه السياسة .

١٢ــ إجراء عمليات تقييم دورية لمهام الوزارة وأعمالها ورفع النتائج للجهات المسؤولة بالوزارة مدعمة بالملاحظات والتوصيات .

(د) اختصاصات وحدات التنظيم والادارة :

أعدت الادارة المركزية للتنظيم والادارة لائحة تنظيمية نموذجية لأعمال واختصاصات وحدات التنظيم والادارة في الوزارات ، وقامت بتوزيعها على مختلف الوزارات والدوائر الحكومية لتكون كمرجع لها عند تحديد واجبات ومسؤوليات وحدات التنظيم والادارة فيها ، وتتضمن اللائحة الواجبات والمسؤوليات التالية[١] :

١ ــ القيام بما يطلبه المسؤولون الرئيسيون في الجهات أو مديرو الادارات ، من دراسات تتعلق بالتنظيم القائم ، أو الأساليب والاجراءات الادارية المتبعة ، وتقديم التوصيات والاقتراحات الكفيلة بتحسينها أو التغلب على ما يعترض سير العمل فيها من مشاكل .

---

(١) تركي السديري ، « وحدات التنظيم والادارة ومسؤولياتها نحو تطوير أجهزة الدولة » الادارة العامة (نشرة معهد الادارة العامة ــ الرياض) العدد السادس ، أكتوبر ١٩٦٧ م .

٢ — تقوم الوحدة بإعداد جميع النماذج والفورمات المتطلبة لسير العمل في الجهاز بما يضمن الدقة والسرعة في الانجاز .

٣ — تقوم الوحدة بتحديد ما يتطلبه عمل الجهاز من معدات وتجهيزات مكتبية مستحدثة تساعد في رفع مستوى الانتاج فيه .

٤ — تعتبر الوحدة المرجع الرئيسي للمسؤولين في الجهاز بالنسبة لتحديد مستوى وعدد ما يحتاجه الجهاز من الموظفين الجدد .

٥ — تقوم الوحدة برسم الطرق والأساليب الصحيحة لما تعده إدارات الجهاز وشعبه من تقارير دورية توضح ما حققته من أعمال وإنجازات . والبحث كذلك في الوسائل التي تمكن المسؤولون من تقييمها والاستفادة منها في البرامج والأعمال المقبلة .

٦ — تقوم الوحدة بصفة دورية بتقييم أعمال الجهاز وإنجازاته للتأكد من أهميتها وذلك على ضوء ما هو مرسوم له من برامج وأهداف .

٧ — تعتبر الوحدة المرجع المسؤول عن المخطط التنظيمي القائم للجهاز كما تقوم بتقديم الاقتراحات بصفة مستمرة بالنسبة لما يتطلبه المخطط من تطوير .

٨ — تقوم وحدة التنظيم بمساعدة المسؤولين في الجهاز في إعداد الخطط والبرامج التدريبية المتطلبة للرفع من كفاء العاملين فيه .

٩ — كما تقوم الوحدة بتقديم التوصيات والاقتراحات اللازمة لتطوير أنظمة ولوائح العمل المتبعة في الجهاز .

وفى هذا المجال ، يجدر بنا أن نبين بأن العديد من وحدات التنظيم والادارة في الوزارات قد اقتبست من اللائحة التنظيمية للادارة المركزية للتنظيم والادارة (عند تحديدها لأعمالها واختصاصاتها) ولا سيما اللائحة التي تبين مسؤوليات الادارة المركزية كوحدة تنظيم في وزارة المالية .

(و) إنجازات الادارة المركزية للتنظيم والادارة :

استطاعت الادارة المركزية للتنظيم والادارة تحقيق العديد من الانجازات خلال السنوات الماضية ، فمنذ مباشرتها لأعمالها في عام ١٣٨٦ هـ (١٩٦٦ م) وحتى عام ١٤٠٣ هـ (١٩٨٣ م) فإنها استطاعت تقديم حوالي (٣٤٠) دراسة تنظيمية مختلفة[١] .

كما أنها ساعدت في إنشاء (١٦) وحدة للتنظيم والادارة في الوزارات والمصالح الحكومية المختلفة ، وقامت بتنظيم برامج تدريبية للعاملين في مجال التنظيم والادارة ، وذلك بالتعاون مع معهد الادارة العامة ، وصممت العديد من النماذج لتسهيل الأعمال في الادارات الحكومية ، ودرست العديد من الاجراءات بهدف تبسيطها وإزالة التعقيدات منها .

(هـ) مشكلات أجهزة التنظيم والادارة في المملكة العربية السعودية :

لقد واجهت الادارة المركزية للتنظيم والادارة ، والوحدات في الوزارات ، العديد من المشكلات والمصاعب ، من أهمها ما يلي[٢] :

١ ــ عدم استيعاب كثير من الأجهزة الحكومية لأهمية التنظيم الاداري ، ودوره في حل مشكلات تلك الأجهزة .

٢ ــ عدم تطبيق كثير من الدراسات التنظيمية التي قدمت للعديد من الأجهزة الحكومية .

---

(١) الادارة المركزية للتنظيم والادارة ، سجل حصر التقارير ، حتى عام ١٤٠٣ هـ .

(٢) عبد الإله المؤيد « أجهزة الاستشارات الحكومية : إنجازاتها ومشكلاتها » بحث مقدم الى ندوة الاستشارات الادارية في المملكة العربية السعودية التي عقدت في معهد الادارة العامة ــ الرياض ، في الفترة من ٢ ــ ٥ صفر ١٤٠٢ هـ ، بحوث الندوة (معهد الادارة العامة ــ الرياض) ص ٦٩ ــ ٧٢ .

٣ ـــ عدم وجود ميل كافٍ لدى العاملين في مجال الدراسات الادارية للتعمق في هذا المجال ، والتعرف على الأفكار والنظرية الادارية الحديثة .

٤ ـــ أن الوضع التنظيمي لبعض وحدات التنظيم والادارة هو وضع غير مناسب ، ولا يعطيها الفرصة لتطوير العاملين بها ، ولا للتحرك بحرية في مجال تقديم الاستشارات ، وإعداد الدراسات ، والمشاركة في تنفيذها ومتابعتها .

٥ ـــ أن العديد من وحدات التنظيم والادارة في الأجهزة الحكومية ، هي مجرد أسماء فقط ، فليس لها وجود فعلي ، وإنما هي مجرد وظائف معتمدة .

٦ ـــ نقص في الكفاءات البشرية بصورة عامة ، ويعود ذلك إلى نقص في الحوافز المقدمة للعاملين في مجال التنظيم والادارة بشكل يتناسب مع طبيعة العمل المطلوب منهم .



الفصل الثالث
المستشـــار الاداري

- تعريف المستشار الاداري .
- القدرات والمهارات والصفات الأساسية للمستشار الاداري .
- مؤهلات وخبرات المستشار الاداري .
- قواعد السلوك للمستشار الاداري .
- أنواع المستشارين الاداريين .
  * المستشـــار الداخلـي .
  * المستشـــار الخـارجـي .
- المستشار الاداري والتغيير :
  * مفهـــوم التغـــير .
  * أنـــواع التغـــير .
  * مقاومـــة التغـــير .
  * وسائل التقليل من مقاومة التغير .
- أسباب فشل المستشار الاداري .



الفصـل الثالـث

المستشــار الاداري(*)

يطلق على الشخص الذي يقوم بممارسة أعمال واختصاصات التنظيم والأساليب مسمى « المحلل الاداري » أو « الباحث الاداري » ، أو « أخصائي التنظيم وطرق العمل » أو « خبير التنظيم » . وفي بريطانيا يطلق عليه اسم « ضابط أو أخصائي التنظيم وطرق العمل » (O&M Officer or O&M Man) ، أما في الولايات المتحدة الأمريكية فيطلق عليه اسم المحلل الاداري (Management Analyst) . ومهما تكن التسميات متنوعة ومختلفة ، فإننا سنستخدم لأغراض هذا البحث مسمى « المستشار الاداري » لنشير بذلك إلى الشخص المختص بممارسة أعمال التنظيم والأساليب في المنظمات الادارية . وسنقدم في ما يلي تعريفاً للمستشار الاداري .

(*) موضوع « المستشار الاداري » مأخوذ جزئياً من بحث للمؤلف تحت عنوان « أسس الاستشارة الادارية » ، (الرياض ، معهد الادارة العامة ، ١٤٠١ هـ) ص ٣١ — ٣٥ و ص ٤٨ — ٤٩ .

(أ) **تعريف المستشار الاداري :**[1]

يطلق على الشخص الذي يقوم بدراسة المشكلات الادارية في المنظمات ، وتقديم الحلول المناسبة لها اسم المستشار الاداري (Management Consultant) .

ولايضاح وظيفة المستشار الاداري ، والدور الذي يقوم به ، فسيتم عرض بعض التعاريف الشاملة ، ففي هذا الخصوص بين معهد المستشارين الاداريين البريطاني (IMC) « ان المستشار هو الشخص المؤهل الذي يتمتع باستقلال ذاتي ، وهو الذي يقوم بفحص ، وتشخيص ، وتحديد المشاكل الادارية ذات الصلة بالسياسات ، والتنظيم ، والوسائل والاجراءات ، ويخلص من ذلك إلى توصيات ملائمة ، ويساعد في وضعها موضع التنفيذ »[2]

وهناك تعريف آخر للمستشار الاداري يبين « أن المستشار هو شخص مؤهل علمياً وعملياً ، ولديه مقدرة وميل ، إلى إرشاد ومساعدة الادارة في تحديد وحل مشاكل إدارية معينة »[3] .

ويلاحظ وجود تشابه بين هذين التعريفين ، فهما يبينان أن المستشار شخص مؤهل علمياً وعملياً ، وانه يقدم مساعدة للاداريين في المنظمة ، وذلك بتشخيص المشاكل ، ثم بوضع توصيات لحلها .

---

(١) لمزيد من المعلومات عن المستشار الاداري ، انظر ، محمد عصفور ، أسس الاستشارة الادارية ، (الرياض ، معهد الادارة العامة ، ١٤٠١ هـ) ص ٣١ — ٤٩ .

(٢) جون باركر ، عرض وتحليل علي العبيد أحمد « خبير التنظيم والادارة — نظرة مغايرة » مكتبة معهد الادارة العامة — الرياض) العدد الثالث ، السنة السادسة ، ربيع ثاني ١٣٩٩ هـ ، ص ١٢٠ — ١٢١ .

(3) Conon D. Whiteside, **Accountants Guide to Profitabe Management Advisory Services,** (Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, Inc. 1969), P. 2.

ويشبه الكاتب (ج . ريبولد) المستشار الاداري الكفؤ بالطبيب الماهر[1] ، فكلاهما يشخص المرض أولاً ، ثم يقدم العلاج . والمستشار الاداري مختص بأمراض المنظمات الادارية ، فهو يشخص أسباب ضعف وفشل المنظمات في القيام بأعمالها ، ويقدم الاقتراحات والحلول المناسبة لمعالجتها . والطبيب دوره واضح في مجال تشخيص ومعالجة الأمراض البشرية . وهناك وجه آخر يتشابهان فيه ، وهو التخصص ، ففي مجال الاستشارات الادارية يوجد العديد من التخصصات مثلما هو الحال في مجال ممارسة مهنة الطب .

وبإيجاز ، فإنه يمكن تعريف المستشار الاداري ، بأنه الشخص المتخصص الذي يقوم بدراسة المشكلات الادارية ، وغيرها من الصعوبات التي تواجه المنظمات ، يقوم بتقديم الحلول المناسبة ، والمشورة للاداريين بشأنها .

(ب) القدرات والمهارات والصفات الأساسية للمستشار الاداري :

يقوم المستشار الاداري بإجراء الدراسات ، وتقديم التوصيات ، لحل المشاكل التي تواجهة المنظمات ، وحتى يتمكن من الاضطلاع بمهمته على الوجه الأفضل ، ولكي يكون مستشاراً ناجحاً ، فقد رؤي أنه من الضروري توفر القدرات والمهارات والصفات التالية فيه :

١ ــ الخبرة بتخطيط وتنفيذ الاستشارة :

تمر الاستشارة بعدة مراحل ، كتحديد الهدف ، ووضع الخطة ، وجمع المعلومات وتسجيلها وتحليلها ، وتقديم التوصيات ، والتنفيذ والمتابعة .

---

(1) Gilbert Riebold, "The Management Consultant; a Physician for the Enterprise", African Administrative Studies, December 1976, P.211.

والمستشار الناجح هو الذي تكون لديه خبرة طويلة بالجوانب التخطيطية للعملية الاستشارية ، ويكفيه تنفيذها ، لكي تؤدي الاستشارة النتائج المرجوة منها .

٢ ــ توفر المهارة التحليلية :

يجب أن تتوفر لدى المستشار الاداري المهارة والقدرة على التحليل والاستفادة من المعلومات التي يجمعها ، واكتشاف المشاكل التي تواجه المنظمات ، ثم تقديم الحلول المناسبة لها .

٣ ــ القدرة على إنشاء علاقات مع الآخرين :

إن طبيعة عمل المستشار تتطلب منه أن يكون اجتماعياً ، محباً للآخرين ، ومتمرساً في كيفية إنشاء علاقات معهم ، ولا سيما مع المسئولين والعاملين في المنظمات لأن نجاح الاستشارة في مراحلها المختلفة ، يعتمد بشكل أساسي على العلاقات التي يكونها المستشار معهم ، وعلى ثقتهم به .

٤ ــ القدرة على الاصغاء والانتباه الجيد :

من أجل جمع المعلومات من الموظفين والرؤساء ، فلابد أن تتوفر لدى المستشار القدرة على الاصغاء ، والانتباه الجيد . وأن عليه أن يبدي الاهتمام الكافي لأقوالهم ، وأن لا يقاطعهم أثناء كلامهم .

٥ ــ بعد النظر :

ينبغي أن يكون لدى المستشار بعد نظر عند دراسته وتحليله للمشاكل ، فيتنبأ بالمستقبل ، ويقدم الحلول الملائمة للمشكلة ، ويجب أن تتصف الحلول التي يقدمها بالواقعية والموضوعية .

٦ ــ المهارة في عرض المعلومات والتوصيات :

إن لعرض المعلومات والتوصيات بشكل جذاب ، دوراً كبيراً في قبول المسئولين لتلك التوصيات ، ثم في تنفيذها في المنظمة . وتعرض التوصيات على شكل خرائط تنظيمية ، وأشكال بيانية ، وجداول إحصائية ، وتستخدم الوسائل السمعية والبصرية في عملية العرض . وتقدم التوصيات للرئيس الاداري على شكل تقرير مرتب ، واضح ، وسهل الفهم والاستيعاب لمن يضطلع على محتوياته .

٧ ــ القدرة على الاقناع :

إن نجاح المستشار في مهمته يعتمد على مدى اقتناع المسئولين بأهمية التوصيات التي يقدمها لهم ، ومن ثم تطبيق تلك التوصيات في المنظمة ، ولذا يجب أن تتوفر لدى المستشار المقدرة التامة للتعبير عن نفسه تكلماً وكتابة ، وبشكل واضح . كما يجب أن يتصف بفصاحة اللسان ، وقوة الحجة والبيان ، وحتى يستطيع إقناع المسئولين وذوى العلاقة بأهمية توصياته .

٨ ــ الموضوعية[1] :

تعتبر الموضوعية من أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها المستشار الاداري . فالحل الذي يقدمه المستشار يجب أن يعبر عن وجهة نظر مستقلة ، بعيداً عن التحيز ، ومداراة ذوى النفود والسلطان .

---

(1) M. Kubr, Management Consulting Geneva : International Labor Office, 1976, P. 46

٩ ــ الخبرة الواسعة :

يتمتع المستشار القدير بخبرة واسعة مكتسبة من ممارسته لعمله في العديد من المنظمات المختلفة ، ومن حله للكثير من المشاكل الادارية خلال سنوات عمله في هذا المجال .

(جـ) مؤهلات المستشار الاداري :

هناك بعض المؤهلات العلمية ، والخبرات العملية التي يعتبر توفرها من العوامل المساعدة للمستشار في أداء عمله ، وفي نجاحه في مهماته ، ومن تلك المؤهلات والخبرات ما يلي :

١ ــ مؤهل جامعي :

يجب أن يكون المستشار الاداري حائزاً على مؤهل جامعي ، كالحصول على درجة بكالوريوس في أحد التخصصات التالية : الادارة العامة ، وإدارة الأعمال ، والعلوم السياسية ، والاقتصاد ، وعلم النفس ، وغيرها . ويفضل لكبار المستشارين الحصول على درجة الماجستير أو الدكتوراه في أحد التخصصات المذكورة سابقاً[1] . ولا تعتبر درجة الدكتوراه ، شرطاً أساسياً للعمل في مجال الاستشارات الادارية ، ولكن يعتبر الحصول عليها مفيداً بالنسبة للوظائف الاستشارية الكبرى .

٢ ــ التدريب :

من الضروري تنظيم برنامج تدريبي للموظفين الجدد الذين سيعملون مستقبلاً في مجال الاستشارات الادارية ، وذلك لاطلاعهم على كافة أعمال ونشاطات الاستشارات الادارية ، وعلى كيفية القيام بإجراء الدراسات ، وكيفية

(1) Kubr, Op. cit., P. 279.

التعامل مع الرؤساء الاداريين ، ومع الموظفين في الادارات التي سيقومون بإجراء دراسات فيها .

ويجب أن لا يقتصر إشتراك المستشارين في برنامج تدريبي واحد ، ولكن يجب أن تتوفر لهم برامج تدريبية مستمرة لتنمية قدراتهم ، ولتزويدهم بمعلومات ومهارات وقيم إيجابية جديدة .

٣ ـ خبرة عملية :

يجب توفر الخبرة العملية للمستشار الاداري ، وذلك في مجال العمل الحكومي ، أو في القطاع الخاص ، فالخبرة العملية تساعد المستشار في التعرف على المشكلات التي تواجه المنظمات ، وفي تقديم الحلول المناسبة لها . (ويرى بعض المفكرين أن لا تقل مدة الخبرة عن خمس سنوات للراغبين في العمل والتخصص في هذا المجال ، ويستثنى من ذلك ، الراغبين في التخصص في مجالات بحوث العمليات ، وتصميم الأنظمة ، إذ يمكن قبول مدة خبرة أقل من (٥) سنوات ، وذلك إذا توفرت الخلفية العلمية المناسبة لديهم)[1] .

(د) قواعد السلوك للمستشار الاداري :

تبين قواعد السلوك للمستشار الاداري المبادىء التي يجب أن يلتزم بها الأعضاء المنضمين إلى جمعيات المستشارين الاداريين . وتهدف هذه القواعد إلى تنظيم المهنة ، والمحافظة على نزاهتها . وتقوم جمعيات المستشارين الاداريين ، المؤسسة في العديد من بلدان العالم ، بوضع قواعد السلوك المهني للأعضاء ، والتحقيق في الشكاوي المتعلقة بمخالفاتهم لتلك القواعد ، وبفرض العقوبات المهنية على المخالفين (انظر الملحق رقم ١ و ٢)[2] .

---

(1) Ibid, p. 279.

(2) Kubr, op. cit., P. 50.

وتشمل قواعد السلوك للمستشار الاداري عادة ما يلي :

١ ــ أن يضع المستشار مصلحة العميل (المستفيد من خدمات المستشار) فوق مصلحته الخاصة .

٢ ــ أن يحافظ على المعلومات عن العميل بصورة سرية ، ولا يستغل معرفتها بأي شكل من الأشكال .

٣ ــ أن لا يقبل أية عمولات في مقابل تقديم الخدمات إلى العميل .

٤ ــ أن لا تكون له أية مصلحة أساسية (كأن يكون رئيساً أو مراقباً) في عمل منافس لعمل العميل ، بدون أن يبين ذلك للعميل .

٥ ــ أن لا يقدم عرضاً لموظف من موظفي العميل للعمل لحسابه (في شركته أو مكتبه) .

٦ ــ أن لا يحسب أتعابه على أية قواعد أخرى تختلف عن تلك القواعد المتفق عليها مهنياً لتحديد الأتعاب .

٧ ــ أن يخبر العملاء عن أية علاقات ، أو مصالح من الممكن أن تؤثر على عمله كمستشار .

٨ ــ أن لا يقبل أية مهمة تكون خارج نطاق اختصاصه .

٩ ــ أن لا يعمل ، عندما يكون من الممكن أن يتأثر عمله ببعض الظروف ، كالمرض أو أي سبب آخر .

١٠ــ أن يحجم عن الحصول على أعمال (مهام) بواسطة الاعلانات العامة ، أو بواسطة دفع عمولات للآخرين لأجل تقديمه للعملاء .

(هـ) أنواع المستشارين الاداريين :

يمكن تقسيم المستشارين الاداريين حسب ارتباطهم بالمنظمات إلى نوعين رئيسيين هما : المستشارين الداخليين ، والمستشارين الخارجيين ، وسأقدم تعريفاً لكل منهما في ما يلي :

١ ـــ المستشار الداخلي Internal Consultant :

وهو الذي يرتبط إرتباطاً إدارياً بالمنظمة ، ويعمل في وظيفة من وظائفها . فقد يعمل ضمن وحدة التنظيم والادارة ، أو وحدة التنظيم والأساليب ، أو وحدة التطوير الاداري ـــ كما تسمى أحياناً ـــ الموجودة في المنظمة .

ومن مزايا المستشار الداخلي أنه يكون أقدر على تفهم وتحسس المشاكل التي تواجه المنظمة ، وذلك بحكم تواجده فيها ، ومعرفته لأنظمتها وأساليب عملها . كما أنه يعتبر أقل تكلفة من الناحية المالية ، خصوصاً إذا كان هناك طلب مستمر على الخدمات الاستشارية في المنظمة ، حيث يمكن الاستعانة به وطلب خدماته عند الحاجة إليها . ويمكنه متابعة التوصيات المقدمة إلى الادارات بصورة أفضل وبشكل مستمر وذلك لكونه . موجود ضمن جهاز المنظمة . ويعتبر محلاً للثقة ، إذ يستعان به في الأمور السرية وفي مشكلات الأمن الوطني التي لا يستعان فيها بالمستشار الخارجي .

ومن الانتقادات التي توجه إلى المستشار الداخلي ، أن خبراته قد تكون قليلة ومحدودة ضمن إطار المنظمة التي يعمل فيها ، وذلك لعدم إتاحة الفرصة أمامه للعمل في منظمات ومؤسسات مختلفة كما هي الحال بالنسبة للمستشار الخارجي ، وهذا الوضع قد ينعكس على توصياته ، إذ لا يقدم في كثير من الأحيان ، أفكاراً جديدة ضمن مقترحاته . كما أن وجود المستشار داخل المنظمة يجعله يتأقلم مع أنظمتها وإجراءاتها ، ولا يشعر بسلبياتها ، وبالتعقيدات الناتجة عنها . يضاف إلى ذلك ، أن العاملين في المنظمة قد ينظرون إليه نظرة الخوف والحذر من أنه ربما يترصد أخطاءهم ، ونقاط الضعف لديهم لينقلها إلى الادارة العليا . كما أنهم قد يترددون في الافصاح عن المشاكل التي تواجههم إلى زملائهم (المستشارين) في العمل بحثاً عن الحلول .

ويقع المستشار الداخلي أحياناً في حرج ، وتحت ضغط من كبار الموظفين ، فلا يكون موضوعياً في الحلول التي يقدمها . وقد يجد نفسه مجبراً على القيام بأية دراسة أو استشارة يطلبها منه ، كبار الموظفين في المنظمة[1] . أما من ناحية المرتبة والوظيفة فهو يقع غالباً في المستوى المتوسط ، وليس في مستوى كبار الموظفين ويؤثر هذا الوضع الوظيفي سلبياً على المستشار الداخلي ، ولا سيما فيما يتعلق بتطبيق توصياته من قبل كبار الموظفين .

٢ ـ المستشار الخارجي External Consultant :

وهو الذي لا يرتبط إرتباطاً إدارياً بالمنظمة ، ولا يشغل أية وظيفة فيها ، ويعمل كمستشار مفرد (لوحده) أو مع شركة استشارية سواء كانت وطنية أو أجنبية .

ومن مزايا المستشار الخارجي توفر الخبرة الواسعة والمكتسبة لديه نتيجة قيامه بمهام متعددة في منظمات مختلفة . وأنه يأتي إلى المنظمة بأفكار حديثة ، وبنظرة جديدة ثاقبة للأمور . ويمكنه ملاحظة واكتشاف مشاكل المنظمة بشكل أفضل من المستشار الداخلي الذي يتأقلم عادة مع أنظمتها وإجراءاتها فلا يشعر بسلبياتها وتعقيداتها .

والمستشار الخارجي أكثر موضوعية في دراساته وفي توصياته لاصلاح أمور المنظمات . فلا يترك مجالاً للنواحي الشخصية ، ولا للاعتبارات الخاصة كي تؤثر عليه عند قيامه بعمله . كما أن العاملين في المنظمة يكونون أكثر صراحة واطمئناناً في الافصاح عن مشاكلهم ومكنونات أنفسهم للمستشار الخارجي من المستشار الداخلي ، وذلك لمعرفتهم المسبقة أن المستشار الخارجي سيحافظ على سريتها ، ولن يستخدمها ضدهم ، وأنه سيترك المنظمة

---

(١) جون باركر ، مرجع سابق ، ص ١٢٤ .

بعد إنتهاء مهمته ، فلا تتسرب أسرارهم وانتقاداتهم إلى رؤسائهم ، ولا تبقى وسيلة تخويف وتهديد لهم عند المستشار ، يخشون أن يستخدمها ضدهم في المستقبل عندما تسوء علاقاتهم معه .

ومن الانتقادات التي توجه إلى المستشار الخارجي أن التكاليف عالية ، فالمستشار الخارجي يكون عادة موظفاً في شركة استشارية خاصة تسعى إلى تحقيق الربح . والشركات ، بوجه عام تطلب مبالغ مرتفعة للاستشارات ، بحجة أن رواتب المستشارين لديها عالية . كما أن عملية متابعة تنفيذ التوصيات المقدمة من المستشار الخارجي تكون ضعيفة ، وأحياناً معدومة ، إذ يعتبر المستشار أن مهمته قد انتهت بمجرد تقديم تقريره إلى المدير الاداري . وهناك ملاحظة من المفيد الاشارة إليها ، وهي أن بعض المستشارين الخارجيين يقدمون أحياناً ، حلولاً مثالية يصعب تطبيقها ، ولا يكتشف الاداريون ذلك إلا عند محاولة التطبيق ، وبعد أن تكون مهمة المستشار قد انتهت .

أقسام المتشارين الخارجيين :[1]

يمكن تقسيم المستشارين الخارجيين إلى عدة فئات على النحو الآتي :

١ ــ شركات الاستشارات الادارية .

٢ ــ شركات المحاسبة القانونية .

٣ ــ أساتذة الجامعات .

٤ ــ المستشارون الأفراد .

٥ ــ صانعو الآلات والأجهزة .

---

(١) لمزيد من المعلومات عن أقسام المستشارين الخارجيين ، انظر : محمد شاكر عصفور ، أسس الاستشارة الادارية ، الرياض : معهد الادارة العامة ، ١٤٠١ هـ ، ص ٣٩ ــ ٤٣ .

٦ ــ شركات البحث عن الاداريين .

٧ ــ الادارات المركزية للتنظيم والادارة .

(ح) المستشار الاداري والتغيير :

يعتبر إدخال التغيير إلى المنظمات ، وتطويرها نحو الأفضل ، من الأهداف الأساسية للاستشارة الادارية . ويقوم المستشار الاداري بدور كبير في هذا المجال ، فهو يتولى مهمة القيام بإجراء الدراسات للمنظمات ، ثم بتقديم التوصيات المناسبة لتطويرها ، ولرفع كفايتها وفعاليتها . وتتضمن التوصيات ، أحياناً ، تغيير الهياكل التنظيمية للمنظمات ، أو تغيير إجراءاتها ، أو تغيير في العاملين لديها . ويتولى المستشار الاداري ، أحياناً ، مهمة تنفيذ التوصيات ، والتي تتضمن إدخال التغيرات المقترحة ، وتطبيقها على المنظمات . ونظراً لأهمية الدور الذي يلعبه المستشار ، في إدخال التغيير إلى المنظمات (بمشاركة وتعاون الادارة والموظفين) ، فإنه أصبح يطلق عليه مسمى وكيل التغيير (Change Agent)[1] .

وحيث أن موضوع التغيير من الموضوعات الهامة في مجال الاستشارات الادارية ، فلذا فإننا سنعالج في هذا القسم ، مفهوم التغيير ، وأنواع التغيير ، وطرق معالجة مقاومة التغيير .

مفهــوم التغــيير :

تعيش المنظمات في عالم يتصف بالحركة ، والتطور ، والتغيير المستمر . إذ تحدث تغيرات في الأجهزة والآلات المكتبية ، وتغييرات في ظروف العمل المادية ، وتغييرات في المستويات العلمية للموظفين ، وتغييرات في حجم العمل المطلوب إنجازه من قبل المنظمة ، وتغييرات في أساليب القيام بالعمل . إن

---

(1) Kubr, op. cit., P. 28.

هذه التغييرات تعتبر تحديات تواجه المنظمات ، فإما أن تستجيب لها ، وتتطور حسب مقتضياتها ، وتضمن بذلك بقاءها . أو أن لا تستجيب لها ، ويكون مصيرها الفشل ، والتخلف ، والاصمحلال التدريجي . والمدير الاداري الناجح ، هو الذى يدرك أهمية إدخال التغيير والتطوير إلى منظمته ، فيبادر إلى إدخاله إلى منظمته بنفسه ، أو يستعين بالمستشار الاداري ، ليساعده في تحقيق ذلك التغيير .

والتغيير ، هو أي تطوير ، يتم إدخاله إلى المنظمة . أو أي تبديل ، أو انتقال من حالة إلى حالة أخرى .

أنـواع التغـيير :

توجد عدة أنواع من التغييرات التي يقترحها المستشار الاداري ، وتتبناها إدارة المنظمة ، وهذه التغييرات هي كما يلي :

١ ــ التغيير التنظيمي ، ويشمل تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة من حيث الادارات ، والأقسام ، والعلاقات التنظيمية بينها .

٢ ــ التغيير التكنولوجي ، ويتضمن تغيير الآلات ، والمعدات ، والأجهزة ، وأساليب العمل .

٣ ــ التغيير الانساني ، ويشمل تغيير عادات ، وقيم الموظفين ، وأنماط سلوكهم التي اعتادوا عليها ، إلى عادات وأنماط مختلفة تساير الظروف الجديدة .

٤ ــ التغيير في طبيعة العمل ، ويتضمن التغيير في نوعية وكمية العمل ، وفي الواجبات الوظيفية للموظفين .

٥ ــ التغيير في بيئة العمل ، ويشمل الانتقال من مكان إلى مكان آخر يختلف عن مكان العمل الأول في ظروفه البيئية .

ولابد من التنويه هنا ، إلى أن هذه الأنواع من التغييرات ، تكون متداخلة ، ومترابطة مع بعضها البعض ، فالتغيير في جانب يؤثر ، ويتأثر ، بالجوانب الأخرى .

مقاومـة التغـيير :

تواجه محاولات إدخال التغيير في المنظمات ، في كثير من الأحيان ، عدم قبول من الموظفين ، ومقاومة منهم للتغيير ، وترجع أسباب مقاومة التغيير إلى ما يلـي[1] :

١ ـــ الخوف من الجديد المجهول ، إذ يرتاح الموظف للمألوف ، والمعروف من العمل ، ويتخوف من الجديد المجهول (غير المعروف) .

٢ ـــ الخوف من خسارة الوظيفة ، أو من خسارة مصالح ، أو امتيازات ، قائمة على أسباب شخصية .

٣ ـــ التصور بأن التغيير قد يتطلب مجهودات فكرية وبدنية ، أكثر من السابق .

٤ ـــ الخوف من البعد عن الأصدقاء ، وزملاء العمل ، الذين يرتاح إليهم الموظف .

٥ ـــ الخوف من خسارة الخبرات السابقة ، ولاسيما بالنسبة للموظفين القدامى ، فهم يخافون خسارة الخبرات المتجمعة من السنوات السابقة نتيجة للتغيير ، الذي قد يتطلب (التغيير) معارف ومهارات جديدة ، يتساوى فيها الموظف الجديد والقديم .

٦ ـــ عدم توفر المعلومات الكافية للموظفين عن التغيير الجديد ، فنقص المعلومات عن هدف التغيير ، ونتائجه عليهم ، تؤدي إلى مقاومة الموظفين له .

---

(1) Warren Brown and Dennis Moberg, **Organization Theory and Management**, (New York, John Wiley and Sons, 1980) pp. 627-628.

٧ ــ اعتقاد الموظفين بأن الوضع الحالي ، أو أسلوب العمل الحالي ، أفضل من الوضع الجديد ، أو أسلوب العمل الجديد ، وعدم قناعتهم ، بشكل عام بفائدة وجدوى التغيير .

٨ ــ الخوف من فقدان المركز الاداري ، أو الاجتماعي ، للموظفين ، نتيجة للتغيير .

ويعبر الموظفون عن مقاومته للتغيير بأساليب متعددة . فقد يكون التعبير عن المقاومة بشكل مباشر ، وواضح وصريح ، كأن يبلغ الموظفون رأيهم لرؤسائهم ، ويقوم هؤلاء بإحاطة الادارة العليا في المنظمة علماً بمعارضة الموظفين للتغيير . أو قد يلجأون إلى الأساليب غير المباشرة ، كالتمارض ، وانتحال الأعذار ، وعدم التعاون أثناء التنفيذ ، ومحاولة إفشاله .

وسائل التقليل من ، أو علاج مقاومة التغيير :

يلجأ المستشار الاداري ، والرئيس الاداري ، إلى وسائل عدة للتقليل من مقاومة التغيير ، وللحصول على تعاون الموظفين ، وتأييدهم للتغيير ، ومن هذه الوسائل ما يلي[1] :

١ ــ إشراك الموظفين والرؤساء في برنامج التغيير ؛ كأن يشترك ، مع المستشار الاداري ، بعض الموظفين والرؤساء ، أثناء إجراء الدراسة ، ويشاركون في وضع التوصيات ، بحيث يعتبرونها كأنها صادرة منهم ، ومعبرة عن آرائهم . كما يتعاونون مع المستشار أثناء التنفيذ ، وذلك بإقناع زملائهم المترددين ، والمعارضين ، للتغيير .

---

(١) عاصم الأعرجي ، « مقاومة التغيير ، والتخطيط ، والتطور الاداري » **مجلة العلوم الادارية** ، العدد الثاني ، أغسطس ١٩٧٥ ، ص ٢٠٥ ــ ٢٠٩ .

٢ ــ شرح موضوع التغيير للموظفين قبل البدء بتطبيقه ، وذلك بعقد ندوات لتوضيحه لهم ، وشرح أهدافه ونتائجه عليهم ، والاجابة على أسئلتهم ، ومحاولة إقناعهم بأهمية التغيير ، وبالفوائد التي سيجنيها الموظفون والمنظمة منه (التغيير) ، بحيث لا يدعون مجالاً لمروجي الشائعات ، خصوصاً وأن مروجي الشائعات ينشطون عندما تكون المعلومات غير متوفرة لدى الموظفين عن التغيير الجديد .

٣ ــ اختيار الوقت المناسب للتغير ، كأن يتم في الوقت الذي يقل فيه حجم العمل ، أو في وقت تكون فيه المنظمة في وضع مالي جيد .

٤ ــ تقديم تعويضات للموظفين الذين قد يتضررون من التغيير .

٥ ــ تدريب الموظفين والرؤساء تدريباً مناسباً على العمل الجديد الناتج عن التغيير ، وتهيئتهم نفسياً لتقبله .

٦ ــ الاهتمام بأية شكاوي ، أو تذمر ، من الموظفين في الخطوات الأولى لتطبيق التغيير ، ودراسة أسبابها ، وتقديم الحلول السريعة والمناسبة لها .

٧ ــ التطبيق المرحلي للتغيير ، بحيث لا يتم الانتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى ، إلا بعد التأكد من استيعاب الموظفين للمرحلة السابقة .

٨ ــ تقديم حوافز مادية ومعنوية للموظفين ضمن برنامج التغيير ، فالحوافز تساعد في جذب الموظفين للتغيير ، وفي قبولهم له .

(ط) أسباب فشل المستشار الاداري :

يلاحظ في مكاتب الادارات الحكومية ، والشركات الخاصة ، العديد من التقارير المعدة من قبل مستشارين مختلفين ، كما يلاحظ أن تلك التقارير مكدسة في الخزائن ، يعلو فوقها الغبار أحياناً ، دون الاستفادة من محتوياتها ، وذلك على الرغم من الوقت الثمين ، والجهود المضنية التي بذلت في إعدادها ، والتكاليف المالية الباهظة التي تحملتها المنظمات . إن من

المؤسف حقاً أن تضيع الأموال والجهود التي بذلت في إعداد الدراسات دون محاولة الاستفادة من الحلول والمقترحات التي تتضمنها تلك التقارير . إلا أنه يجب أن لا يعيب عن الذهن ، أن هناك أسبابا تحول في كثير من الأحيان دون تنفيذ توصيات تلك التقارير ، وإذا درسنا أسباب عدم تنفيذ التوصيات ، المتعلقة بالمستشار الاداري ، فإنه يمكننا أن نعزوها إلى ما يلي :

١ ـــ عدم واقعية الحلول المقترحة :

ففي كثير من الأحيان تكون الحلول المقترحة غير واقعية ، فهي إما أن تكون نظرية جداً ، أو مثالية ، أو أنها لا تتلاءم مع الامكانيات البشرية والمادية المتاحة للمنظمة . ويحدث هذا عندما يلجأ بعض المستشارين الاداريين إلى نقل الحلول المقترحة المقدمة سابقاً إلى منظمة ما ، إلى منظمة أخرى ، دون تعديلها بشكل ملموس لتتلاءم مع أوضاع المنظمة الأخرى ، المختلفة في البيئة ، وفي الهيكل التنظيمي ، وفي الامكانيات المالية والبشرية . ومن الضروري التأكيد في هذا الخصوص ، أن ما ينجح من الحلول في منظمة ما ، قد يلاقي الفشل في منظمة أخرى ذات ظروف مختلفة عن الأولى .

٢ ـــ الجهل بالنواحي الانسانية :

تهمل الحلول المقترحة الي يقدمها المستشارون الاداريون ، في بعض الأحيان ، الجوانب الانسانية ، والنواحي النفسية للموظفين ، مما يؤدي إلى عدم تعاونهم ، وإلى مقاومتهم للتنظيم المقترح ، ويؤدي ذلك حتماً إلى فشله .

٣ ـــ نقص في المتابعة بعد التنفيذ :

يعتقد بعض المستشارين الاداريين أن مهمته محصورة في تحديد المشكلة ، وفي اقتراح حل لها ، وتقديمه على شكل تقرير يرفعه إلى الادارة العليا في المنظمة ، ويعتبر بعد ذلك أن مهمته قد انتهت ، فيترك المنظمة التي

أجرى الدراسة لها ، ويذهب للبحث عن دارسة أخرى في مكان آخر . إن الحلول المقدمة من أمثال هذا المستشار غالباً ما تكون غير واقعية ، وصعبة التنفيذ ، ولايتم اكتشاف أمر ذلك ، إلا عند محاولة تنفيذ الحلول التي قدمها المستشار ، وهكذا فإن النقص في المتابعة بعد التنفيذ تؤدي إلى فشل المستشار الاداري ، والاستشارة الادارية .

٤ ــ تعرض المستشار للضغوط :

يتعرض المستشار ، أحياناً ، لضغوط وتأثيرات من كبار الموظفين في المنظمة التى يقدم خدماته الاستشارية لها ، كما يمارس على المستشار ، في أحيان أخرى ، ضغوط من رؤسائه في المؤسسة الاستشارية التي يعمل بها ، مما يؤثر على موضوعية التوصيات والحلول التي يقدمها المستشار ، وهذا مما إلى فشل الاستشارة ، والمستشار الذي قام بها .

٥ ــ عدم تعاون الرؤساء والموظفين مع المستشار الاداري :

تحدث أحياناً حالات عدم تعاون مع المستشار الاداري ، من قبل الرؤساء والموظفين في المنظمات ، ولاسيما أثناء جمع المعلومات ، أو عند تنفيذ التوصيات . وتعود أسباب ذلك إلى تخوفهم من النتائج السلبية التي ستؤثر على أوضاعهم في المنظمات نتيجة للاستشارة . فقد تسري أحياناً ، إشاعات عند بدء الاستشارة ، أن الغرض منها هو تخفيض عدد الموظفين ، ولذا فإنهم لا يتعاونون مع المستشار ، ولا يزودونه بالمعلومات الصحيحة ، (ويجيبونه عند الاستفسار عن مشكلاتهم ، بأنه لا توجد مشكلات) ، وبذلك يساهمون في فشل المستشار الاداري في مهمته .

٦ ــ عدم تخصيص الوقت والجهد اللازم للاستشارة :

يحدث أحياناً أن يكون المستشار مشغولاً بعدة استشارات ، في فترة زمنية قصيرة ، ولذا ، وتحت ضغط الوقت ، فإنه قد يهمل استشارة منها ، فلا يخصص لها ما تحتاجه من وقت وجهد ، وينعكس ذلك على الاستشارة نفسها ، فتكون الحلول المقدمة غير مناسبة ، مما يؤدي إلى عدم تحقيق الاستشارة لأهدافها ، وبالتالي فشلها ، وفشل المستشار في مهمته .

٧ ــ عدم توخي الدقة في اختيار المستشار الاداري :

ثبت في كثير من الأحيان ، أن بعض الشركات الاستشارية ترسل موظفيها المبتدئين للقيام بإجراء استشارات لبعض المنظمات ، وذلك لاكسابهم الخبرة العملية في مجال الاستشارات الادارية . وبهذا فإن الشركات الاستشارية تجعل من المنظمات حقول تجارب لتدريب المستشارين المبتدئين . وإذا لم يتوفر لهم الارشاد والتوجيه أثناء الاستشارة ، فإنهم بدون شك ، سيقدمون استشارات غير جيدة ، مما ينعكس أثرها بشكل سلبي عليهم كمستشارين ، وعلى شركاتهم الاستشارية في المستقبل .

٨ ــ عدم إشراك موظفي المنظمة في الاستشارة

لا تحاول بعض الشركات الاستشارية إشراك موظفي المنظمة في الاستشارة ، أثناء القيام بجمع المعلومات ، وفي مراحلها المختلفة ، ولا تعطيهم الفرصة لاكتساب الخبرة ، والتدرب على العمل الاستشاري ، ولا على فهم مضمون الاستشارة المقدمة لهم . ولذا تكون نتيجة الاستشارة ، إما أن لا تطبق مطلقاً لعدم معرفة المديرين ، والموظفين بكيفية تطبيقها ، أو أن تطبق جزئياً، ثم يتوقف التطبيق ، بمجرد إنتهاء مهمة الاستشاري ، وانقطاعه عن زيارة المنظمة .

٩ ــ عدم ملاءمة الأجهزة والآلات المقترحة لظروف المنظمة :

يوصي أحياناً بعض المستشارين ، باستخدام أجهزة وآلات معقدة ، للقيام بالعمل في المنظمة ، وتحتاج تلك الأجهزة والآلات إلى أيدي فنية مدربة وتكلف مبالغ مالية كبيرة ، وعندما لا تتوفر الأمكانيات البشرية والمالية ، فإن المنظمة لا تطبق تلك التوصيات .



الفصل الرابع
الاستشــارة الاداريــة

ــ مفهوم الاستشــارة الاداريــة .
ــ خصائص الاسشــارة الاداريــة .
ــ كيف تبدأ الاستشــارة الاداريــة .
ــ الاعداد للاستشــارة الاداريــة .

* خطوات الاعداد للاستشارة الادارية عندما تكون الجهة الطالبة للاستشارة مصلحة حكومية ، والمستشار جهاز استشاري حكومي .
* خطوات الاعداد للاستشارة الادارية عندما تكون الجهة الطالبة للاستشارة مصلحة حكومية ، والمستشار مكتب أو شركة استشارات إدارية خاصة .

ــ خطوات الاستشــارة الاداريــة :
* تحديــد المهمـــة .
* تخطيــط المهمـــة .
* جمع المعلومات (الحقائق) :
• الحاجة إلى جمع المعلومات .
• المعلومات الواجب جمعها .

* مصـــادر المعلومـــات .
* وسائل جمع المعلومات .
* التحليل ووضع التوصيات .
* تقديم التوصيات .
* التنفيذ والمتابعة .

الفصل الرابع
الاستشارة الادارية

تواجه المنظمات ، في القطاعين العام والخاص ، أثناء قيامها بأعمالها ، العديد من المشكلات ، كمشكلات التنظيم ، والاجراءات ، وشئون الموظفين ، والشئون المالية ، وغيرها من المشكلات ، التي تتطلب إجراء الدراسات لها ، وتقديم التوصيات والحلول المناسبة . ويتولى المستشارون الاداريون ، مهمة إجراء الدراسات للمنظمات ، لأجل التعرف على المشكلات التي تواجهها ، وتقديم الحلول الملائمة لتلك المشكلات .

ويطلق على الدراسة التي تجرى لمعالجة مشكلات المنظمات ، عدة مسميات ، « كالدراسة التنظيمية » ، أو « البحث التنظيمي » ، أو « دراسة الاجراءات » ، أو « دراسة الأوراق » ، أو « الاستشارة الادارية » ، ولأغراض هذا البحث ، فإنني أرى استخدام اصطلاح « الاستشارة الادارية » ، لأنها أوسع وأشمل مضموناً من أنواع الدراسات الأخرى ، فالبحث التنظيمي مثلاً يختص بدراسة المشكلات التنظيمية في المنظمات ، لكن الاستشارة الادارية قد تشمل دراسة جميع أنواع المشكلات التي تواجه المنظمات ، وتقديم المقترحات بشأنها . وسأبين في ما يلي مفهوم الاستشارة الادارية .

مفهوم الاستشـارة الادارية :

هناك عدة تعريفات للاستشارة الادارية ، وضعتها مؤسسات عليمة متخصصة في هذا المجال ، وسأختار منها تعريفين وهما :

١ ـــ تعريف وضعته جمعية مهندسي الاستشارات الادارية الأمريكية[١] (ACME) ، (وهي أول جمعية متخصصة في مجال الاستشارات الادارية ، في الولايات المتحدة الأمريكية ، إذ تأسست عام ١٩٣٣ م) ، فقد عرفت الاستشارة الادارية « بأنها محاولة منظمة ، بواسطة أشخاص مدربين ، وذوي خبرة ، لمساعدة الادارة (المنظمة) في حل مشكلاتها ، وتحسين عملياتها (أعمالها) ، بواسطة تطبيق حلول موضوعية ، مرتكزة على معلومات متخصصة ، ومهارات ، وتحليل منظم للحقائق »[٢] .

٢ ـــ أما التعريف الثاني فقد وضعه معهد المستشارين الاداريين في بريطانيا(IMC)[٣] ، حيث عرف الاستشارة الادارية بأنها « خدمة يقدمها شخص أو أشخاص ، لهم من الاستقلال والتأهيل ما يمكنهم من التعرف على ، وتحديد المشكلات المتعلقة بسياسات المنظمات ، وتنظيماتها ، وبإجراءات وأساليب عملها ، وتقديم التوصيات المناسبة لمعالجة تلك المشكلات ، والمساعدة أيضاً في تنفيذ التوصيات المقدمة »[٤] .

---

(1) ACME = Association of Consulting Management Engineers.

(2) Alfred Hunt, **The Management Consultant,** (New York, John Wiley & Sons, 1977), P. 6.

(3) IMC = Institute of Management Consultants.
Quoted by : M. Kubr, **Management Consulting,** (Geneva, ILO, 1976). P. 7.

ومن دراسة ومقارنة التعريفين السابقين نلاحظ أن هناك تشابهاً كبيراً بينهما ، فكلاهما يبين أن الاستشارة هي خدمة متخصصة للمنظمات ، تركز على تحديد المشكلات التي تواجهها (تلك المنظمات) ، وتساعد الاداريين في حلها ، عن طريق اقتراح حلول ملائمة . فالاداريون يستعينون بالمستشارين الاداريين عند شعورهم بوجود مشكلات تواجههم في منظماتهم ، وأن تلك المشكلات تحتاج إلى دراسات ، وإلى تقديم حلول مناسبة لها .

ويمكننا تقديم تعريف للاستشارة الادارية على النحو الآتي :

« هي خدمة لمنظمة ما ، يقدمها خبير أو فريق من الخبراء المتخصصين ، وتتضمن إجراء دراسة للمنظمة ، وتحديد للمشكلات التي تواجهها ، وتقديم التوصيات المناسبة لها (لمواجهة المشكلات) ، ومساعدتها في تنفيذ التوصيات المقترحة »[1] .

خصائص الاستشارة الادارية :

توجد بعض الخصائص المميزة للاستشارة الادارية ، وهي كما يلي[2] :

١ ــ الاستشارة هي خدمة مستقلة : تتميز الاستشارة بتجرد المستشار واستقلاله بالرأي ، وهذا الاستقلال يدخله في علاقة معقدة مع المنظمة التي يدرسها ، ومع الموظفين الذين يعملون في تلك المنظمة . والمستشار ليست له صلاحية الأمر بإدخال التغييرات وتنفيذها في المنظمة ، وهذا يحتم عليه أن يقدم توصيات جيدة ، وملائمة لأوضاع المنظمة ، وأن يكسب ثقة وتعاون أعضائها ، وأن يشركهم في كل ما يقوم به ، لأجل الاهتمام بالتوصيات ، والتعاون في تطبيقها ،

---

(١) يقوم المستشار بالمساعدة في تنفيذ التوصيات إذا طلب منه المسئولون في المنظمة القيام بذلك .

(2) Kubr, op. cit., pp. 7 - 8.

وإدخالها إلى المنظمة . فهو يساعد على إدخال التغيير إلى المنظمة دون أن يفقد استقلاله .

٢ ــ الاستشارة هي خدمة ذات طبيعة استشارية : فالمستشارون لا يتم اختيارهم لادارة المنظمات ، أو لاتخاذ القرارات الهامة نيابة عن الاداريين ، فهم مجرد مستشارون ، وتنحصر مسئوليتهم في نوعية ونزاهة استشارتهم ، ويتحمل مديرو المنظمات التنفيذيون جميع المسئوليات التي تنتج عن تبني الاستشارات .

٣ ــ الاستشارة هي خدمة تتضمن تقديم معلومات فنية ومهارات تتعلق بمشكلات إدارية واقعية : لا يصبح أي إنسان مستشاراً إدارياً إلا بعد أن تتجمع لديه معرفة بأوضاع الادارة المتفوق ، وبمشكلاتها ، وبحصوله على المهارات التي يحتاج إليها في عمله ، ولا سيما في تحديد المشكلات ، وفي جمع المعلومات المناسبة ، وفي تحليلها ، وفي اختيار الحلول المناسبة لها ، وفي الاتصال بالناس ، وغيرها من المهارات . والمستشارون يكتسبون الخبرة ، بمرور الزمن ، وذلك نتيجة تنفيذهم لمهمات متعددة في منظمات مختلفة . وهذه تساعدهم في القيام بمهمات أخرى ، بمهارة فائقة . يضاف إلى ذلك ، أن المستشار الاداري يجب أن يبقى على اتصال بما يستجد من تطورات في مجال الادارة ، وأساليب العمل ، ويشمل ذلك الاطلاع على ما يصدر من دراسات عن الجامعات ، ومراكز البحوث . وعليه أن يخبر عميله (المنظمة) بها ، ويساعده في تطبيقها . ولذا فإن المستشارين يعملون كحلقة وصل بين النظرية ، والتطبيق العملي ، في مجال الادارة .

٤ ــ الاستشارة ليست خدمة لتقديم حلول سحرية للمشكلات الادارية المعقدة : أن من الخطأ الافتراض أنه عندما يأتي المستشار الاداري إلى

المنظمة فإن جميع المشكلات يتم القضاء عليها نهائياً ، وتصبح الأمور سهلة وميسرة للادارة . فالاستشارة هي مهمة صعبة ، تعتمد على البحث المضني عن الحقائق ، وعلى تحليلها ، للوصول إلى حلول واقعية . ويعتبر الالتزام من قبل الادارة لحل مشكلات المنظمات ، والتعاون بين المنظمة والمستشار من الأمور الهامة لأجل نجاح الاستشارة ، وحل مشكلات المنظمة .

كيف تبدأ الاستشارة الادارية ؟ :

يلاحظ المدير الأداري ، أثناء قيامه بأعماله ، بأن المنظمة التي يرأسها ، أو بعض الادارات والأقسام فيها ، لاتنجز الأعمال المطلوبة منها بشكل جيد ، عندها يشعر (المدير) بأن المنظمة تعاني من بعض المشكلات . وعموماً ، فإن من ظواهر وأعراض ضعف المنظمات ، ما يلي :

١ ــ عندما يكثر التأخير في القيام بالأعمال .

٢ ــ عندما تكثر الأخطاء ، والمخالفات للمواصفات في الأعمال .

٣ ــ عندما تنخفض نوعية وكمية الخدمات والسلع المنتجة بواسطة المنظمة .

٤ ــ عندما ترتفع تكلفة القيام بالأعمال .

٥ ــ عندما يزداد تذمر الموظفين ، أو جمهور المستفيدين من المنظمة .

٦ ــ عندما تكثر الاستقالات أو طلبات الانتقال من المنظمة إلى منظمات أخرى .

٧ ــ عند الشعور بأن هناك مركزية شديدة مطبقة في المنظمة .

٨ ــ عند تفشي ظاهرة اللامبالاة والسلبية في المنظمة .

٩ ــ عند ملاحظة أن هناك إزدواجية أو تداخل في الاختصاصات بين الادارات في المنظمة .

١٠ــ عندما تتكرر الانتقادات للمنظمة ، أو لبعض إداراتها ، بواسطة الصحافة ووسائل الاعلام المختلفة .

عند ظهور مثل هذه الظواهر والمشكلات ، وعندما يرغب المدير الاداري في تطوير وتحديث المنظمة ، فإنه يقوم بإجراء الاتصالات اللازمة لاجراء دراسة للمنظمة .

الاعداد للاستشارة الادارية :

يقوم بإجراء الدراسات للمنظمات الحكومية ، إما أجهزة الإستشارات الادارية الحكومية[١] ، أو أجهزة الاستشارات الادارية الخاصة[٢] . وتسبق عملية البدء بإجراء الدراسة الاستشارية ، مرحلة هامة تسمى مرحلة الاعداد للاستشارة الادارية ، وفيها يتم تحديد المهمة (المشكلات التي ستدرس) ، واختيار المستشار الذي سيقوم بالدراسة . وسنبين ، في ما يلي ، خطوات الاعداد للاستشارة عندما تكون الجهة الطالبة للاستشارة مصلحة حكومية ، والمستشار جهاز استشاري حكومي ، أو من أجهزة الاستشارات الادارية الخاصة .

---

(١) أجهزة الاستشارات الادارية الحكومية ، تشمل الادارة المركزية للتنظيم والادارة ، ووحدات التنظيم والادارة ومعهد الادارة العامة .

(٢) أجهزة الاستشارات الادارية الخاصة ، وتشمل المكاتب والشركات الاستشارية العاملة في القطاع الخاص في مجال الاستشارات الادارية ، مثل ، مكاتب الاستشارات الادارية العربية ، والشركات والمكاتب الاستشارية الأجنبية .

أولاً : خطوات الاعداد للاستشارة الادارية عندما تكون الجهة الطالبة للاستشارة مصلحة حكومية ، والمستشار جهاز استشاري حكومي :

إذا كانت الجهة الطالبة للاستشارة وزارة أو مصلحة حكومية ، وإذا كان المستشار جهة حكومية متخصصة بتقديم الاستشارات ، ولا تتقاضى أجراً مقابل استشاراتها ، كالادارة المركزية للتنظيم والادارة ، أو معهد الادارة العامة (كما هو الحال بالمملكة العربية السعودية) ، فإن الاعداد للاستشارة يكون على النحو الآتي :

١ ـــ عندما يشعر مدير المنظمة بأن هناك مشكلات إدارية تواجه المنظمة ، أو إحدى الادارات فيها ؛ ويكون ذلك إما نتيجة ملاحظاته الشخصية ، أو ملاحظات وتقارير مدراء الادارات ورؤساء الأقسام والموظفين ، وأحياناً نتيجة شكاوى الجمهور ، من ذوي العلاقة بخدمات المنظمة ، بعد ذلك ، يناقش مدير المنظمة المشكلات مع مديري الادارات لتحديد إطارها بشكل واضح ، ولتحديد نوعية الاستشارة التي تريدها المنظمة . ثم يعد خطاباً بهذا الخصوص ، ويرسله إلى مدير الجهة التي تقدم الاستشارات في البلاد (كالادارة المركزية للتنظيم والادارة ، أو معهد الادارة العامة) ، ويحدد في الخطاب المشكلات التي تواجه المنظمة ـــ كما تبدو له ـــ ويطلب من الجهة الاستشارية إرسال خبير ، أو فريق من الخبراء لدراسة المشكلات ، وتقديم التوصيات بشأنها .

٢ ـــ بعد وصول الخطاب إلى الجهة الاستشارية ، فإن مدير تلك الجهة الاستشارية يختار (يكلف) أحد المستشارين المتخصصين في مجال المشكلة التي تواجه المنظمة (شئون موظفين ، تنظيم ، إجراءات ، مستودعات .. إلخ) ، هذا إذا كانت المشكلات بسيطة ، أما إذا كانت متنوعة ، وتشمل جوانب متعددة ، وتحتاج إلى عدد من

الخبراء ، فإن مدير الجهة الاستشارية يختار فريقاً من المستشارين ليقوم بإجراء الدراسة ويعين من بينهم منسقاً للفريق .

٣ ــ يرسل مدير الجهة الاستشارية ، خطاباً جوابياً لمدير المنظمة الطالبة للاستشارة يعلمه فيها باسم المستشار ، أو أسماء الفريق الاستشاري ، وبمنسق الفريق ، ويطلب في نفس الخطاب تحديد أحد كبار الموظفين في المنظمة ، أو أحد موظفي المنظمة من ذوي العلاقة (والاطلاع بالمشكلة) ، ليكون ضابط إتصال ، ليسهل مهمة الفريق أثناء إجراء الدراسة ، كتحديد مواعيد المقابلات الشخصيّة مع المديرين فيها ، وتوزيع الاستبيانات وغيرها من المهام التي يطلبها أعضاء الفريق الاستشاري .

٤ ــ ترسل الجهة خطاباً محددة إسم ضابط الاتصال ، وعنوانه ، ورقم تليفونه في المنظمة .

٥ ــ يطلب المستشار ، أو منسق الفريق الاستشاري من ضابط الاتصال ، عند الاجتماع الأول به ، أن يحدد له موعاً لمقابلة مدير المنظمة ، ومديري الادارات ، أو الأشخاص من ذوي العلاقة بالمشكلة فيها .

٦ ــ يذهب المستشار ، أو المنسق وفريقه الاستشاري إلى الجهة الطالبة للاستشارة ويقابل مدير المنظمة ، أو مدير الادارة الطالبة للاستشارة ، وذلك لأجل التعرف على المشكلات بصورة أوضح ، وعلى نوع الاستشارة المراد تقديمها ، ويرافق المستشار ، ضابط الاتصال (ويعقد ــ أحياناً ــ اجتماع يشترك فيه عدد من كبار الموظفين في المنظمة ، لمناقشة المشكلات ، ولتوضيح أسباب طلب الاستشارة وأهدافها) ، وبعد ذلك يقوم المستشار بجولة تعريفية سريعة في بعض إدارات ، وأقسام المنظمة ، (ويزود ببعض التقارير والمطبوعات عن المنظمة أحياناً) .

٧ ـــ يعد المستشار ، أو منسق الفريق محضراً (مذكرة) بما دار في الاجتماع ، ولا سيما ما يتعلق بالجوانب التي ستشملها الاستشارة ، (وما يحتاجه من تسهيلات أحياناً) ، ويعتبر هذا المحضر بمثابة إتفاقية للقيام بالاستشارة (إتفاقية بين المنظمة والجهة الاستشارية) .

٨ ـــ يجتمع المنسق ، مع فريق العمل ، لأجل وضع خطة للدراسة ، وجدول زمني ما يبين مراحلها المختلفة ، وتزود المنظمة بنسخة من خطة الدراسة ، وجدولها الزمني ، كما تزود أيضاً بنسخة من المحضر بعد توقيعه من الطرفين .

٩ ـــ يبدأ تنفيذ الاستشارة ، حسب الخطة ، ويساعد ضابط الاتصال في تزويد الفريق بما يحتاجه من تقارير ودراسات سابقة ، وأنظمة ، وغيرها من المعلومات ، كما يساعد في ترتيب مواعيد المقابلات مع المسئولين بالمنظمة ، وتسير الاستشارة ، بعد ذلك ، حسب خطوات الاستشارة الادارية إلى أن تصل إلى نهايتها .

ثانيا : خطوات الاعداد للاستشارة الادارية عندما تكون الجهة الطالبة للاستشارة مصلحة حكومية ، والمستشار مكتب أو شركة استشارات إدارية خاصة :

يبذل جهد كبير في مرحلة الاعداد للاستشارة الادارية ، عندما تكون الجهة الطالبة للاستشارة جهة حكومية[1] ، والمستشار مكتب أو شركة استشارية إدارية خاصة . إذ يعتبر الموضوع هاماً جداً للمنظمة ، لأن الاستشارة ستكلفها مالاً وجهداً ، ولذا تحرص المنظمة على تحديد المهمة بشكل واضح ، وعلى اختيار المستشار القدير للقيام بها . وتقسم المراحل التي تمر

---

(١) أو شركة أو مؤسسة خاصة .

فيها الاستشارة في مرحلة الاعداد إلى مرحلتين رئيسيتين هما :

(أ) الاعداد الداخلي قبل اختيار المستشارين .

(ب) اختيار وتقييم المستشارين .

وسنوضح في ما يلي خطوات كل مرحلة من هاتين المرحلتين :

(أ) الاعداد الداخلي قبل اخيار المستشارين [1]

وتتضمن هذه المرحلة القيام بالخطوات التالية :

١ ـ تعيين منسق (أو لجنة) لمشروع الدراسة الاستشارية :

عندما تقرر المنظمة إنها بحاجة إلى مستشار ليقوم بإجراء دراسة لمشكلة تواجهها ، فإنها تقوم أولاً بتعيين شخص (كمنسق) ، أو لجنة من بين أعضائها (ويعتمد ذلك على حجم الاستشارة) ، ليكونوا مسئولين عن الاتصال بالمستشارين ، والتفاوض معهم ، والعمل كضباط اتصال بين المنظمة والمستشارين . ويتم اختيار المنسق ، أو أعضاء اللجنة ، على أساس معرفتهم بمشروع الدراسة الذي سيتم تنفيذه ، وعلى أساس خبراتهم السابقة مع المستشارين .

٢ ـ تحديد المهمة (المشكلة) :

قبل الاتصال بالمستشارين ، فإن على المنظمة أن تحدد بشكل واضح المهمة أو مشروع الدراسة التي سيقوم بها المستشارون ، أون تدري الوسائل المتوفرة لديها لحلها . وذلك يتطلب وصفاً لطبيعة المهمة ، متضمناً الهدف منها ، ومجالاتها ، وخلفيتها ، والمعلومات المتوفرة عنها ، وقائمة بالدراسات

---

(١) لمزيد من المعلومات عن هذا الموضوع ، أنظر : محمد عصفور ، أسس الاستشارة الادارية ، الرياض ، معهد الادارة العامة ، ١٤٠١ هـ ، ص ٥١ ــ ٥٥ .

السابقة حولها . وتكلف إدارة المنظمة عادة بعض الموظفين المختصين فيها بإجراء الدراسة الأولية لتحديد إطار المهمة ، ويقوم هؤلاء الموظفين بجمع المعلومات الأولية حول المشكلة ، ثم بتحليلها ، وبوضع تصور إولي عنها . وعندما تكون المشكلة ، التي تواجه المنظمة صعبة ، وحجم المهمة كبيراً ، فقد تطلب إدارة المنظمة من مستشار متخصص ، أو من عدد من المستشارين ، إجراء دراسة للمشكلة ، وتقديم تقرير ، أو إجراء دراسة أولية تحدد بموجبها المهمة .

إن تحديد إطار المهمة بشكل واضح من شأنه أن يساعد المنظمة في اختيار أفضل المستشارين للقيام بها ، كما أنه يساعد المستشارين على فهمها بصورة صحيحة ، وعلى تقديم العروض للقيام بها .

٣ ــ البحث الأولي ــ المستشارين .

ويكون بمحاولة التعرف على المستشارين الذين بمقدورهم القيام بهذه المهمة ، ثم بإعداد قائمة بأسمائهم . ويمكن الاستعانة في إعداد القائمة بالجهات المسؤلة عن التخطيط في البلاد ، كوزارة التخطيط ، أو بوزارة التجارة ، أو بمعهد الادارة العامة ، إذ تتوفر لديها ، أحياناً ، قوائم بأسماء المستشارين ، ومؤهلاتهم وخبراتهم . أو بالاستعانة بالمؤسسات العلمية ذات العلاقة بالاستشارة ، أو بمنظمات استفادت في الماضي من خبرات بعض المستشارين ، أو بالاعلان عن الاستشارة في الصحف والمجلات المتخصصة المحلية والأجنبية . ويحدث في بعض الأحيان أن يقوم بعض المستشارين بزيارات شخصية للمنظمات ، وبعرض خدماتهم عليها ، وذلك عند معرفتهم بوجود مشروع دراسة لدى منظمة من المنظمات . ويجدر التنويه ، أن وضع اسم المستشار على قائمة المستشارين لدى المنظمة لا يعني موافقة المنظمة النهائية على هذا المستشار .

(ب) اختيار وتقيم المستشارين :

وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية :

١ ــ الاختيار الأولي للمستشارين :

بعد إعداد قائمة بأسماء المستشارين ، يقوم المسئولون في المنظمة (المنسق أو اللجنة) بدراسة خبرات ومؤهلات المستشارين لأجل اختيار ــ من بين القائمة ــ المستشارين الذين هم أقدر على الوفاء بمتطلبات هذه المهمة الاستشارية . ويمكن الاستعانة ببعض المراجع أو المعرفين ، وذلك في عملية البحث عن المستشارين ، وفي محاولة التعرف على الأكثر تأهيلاً وخبرة منهم .

٢ ــ الاتصال الأولي بالمستشارين :

يقوم المنسق (أو لجنة المشروع) بالاتصال بالمستشارين المرشحين للقيام بالمهمة الاستشارية ، وذلك بالكتابة إليهم ، واصفاً لهم مشروع الدراسة ، ونوع المساعدة المتوخاه منهم ، وطالباً منهم معلومات تفصيلية أخرى عن نشاطاتهم ، والفروع المتخصصين فيها ، وتقديم قوائم بأسماء أشخاص يعرفون أداءهم في أعمال سابقة ، وذلك لأجل إكمال المعلومات لدى المنظمة . كما يطلب من المستشارين المرشحين القيام بزيارة المنظمة وذلك لاجراء مقابلات معهم بخصوص الاستشارة .

٣ ــ كشف تفاصيل المهمة وطلب العروض :

يقوم المسئولون في المنظمة (المنسق أو اللجنة) بإجراء المباحثات الأولية مع المستشارين الذين وقع عليهم الاختيار للمقابلة ، وذلك بهدف مناقشة موضوع الاستشارة معهم بالتفصيل ، والطلب منهم إعداد وتقديم عروضهم

بشأنها في مدة زمنية محددة . وتقدم المنظمة ورقة عمل للمستشارين تسمى طلب تقديم عرض (Request fo Proposal) تتضمن الاطار العام للعرض الذي سيقدمه المستشار ، ويحدد طلب العرض المشكلة التي تواجه المنظمة ، ومجال الدراسة ، والوقت المحدد لتقديم العرض ، ومواعيد بداية ونهاية الدراسة ، وطبيعة التقرير الذي سيقدم في نهايتها .

٤ ــ إعداد المستشارين لعروضهم :[١]

يقوم المستشارون بإعداد عروضهم وتقديمها إلى المنظمة في الوقت المحدد لأجل دراستها ، وتتضمن العروض عادة مجال الدراسة ، وأهدافها ، والطريقة التي ستستخدم فيها ، ومؤهلات وخبرات المستشار وموظفيه ، والوقت الذي ستستغرقه الدراسة ، والتكاليف المالية لها (الأتعاب) والعوائد المتوقعة منها .

٥ ــ دراسة المسئولين في المنظمة (المنسق) لعروض المستشارين :

يقوم المسئولون في المنظمة (المنسق) بدراسة عروض المستشارين للتأكد من مدى استيعابهم للمشكلة من خلال عروضهم . وكذلك الطرق التي سيتبعونها في العمل لأجل حلها ، والتكاليف المطلوبة ، والفوائد المتوقعة . كما يحاول المنسق تقييم خبرة المستشارين للتأكد من مدى قدرتهم على الوفاء بمتطلبات المهمة . ويؤخذ في الحسبان أيضاً مؤهلات موظفي المستشارين الذين سيعملون فعلاً في مشروع الاستشارة .

---

(١) لمزيد من المعلومات عن عرض الاستشارة الادارية ومحتوياتها ، انظر : محمد شاكر عصفور ، أسس الاستشارة الادارية ، الرياض ، معهد الادارة العامة ، ١٤٠١ هـ ، ص ٥٦ ــ ٦٠ .

٦ ــ دراسة أوضاع المراجع ، أو المعرفين :

يقوم المسئولون في المنظمة (المنسق) بدراسة أوضاع المراجع ، أو المعرفين الذين يزكون المستشار الاداري ، وذلك للتعرف على أعمال المبتشار السابقة ، ومحاولة تقييمها .

خطوات الاستشارة الادارية[١]

هناك عدد من الخطوات والمراحل المتسلسلة التي لابد للاستشارة الادارية من إكمالها بالتتالي ، وذلك لأجل نجاحها ، وتحقيق الهدف المرجو منها ، ويمكننا تليخص الخطوات الرئيسية للاستشارة على النحو الآتي :

(أ) تحـديـد المهمـــة .

(ب) تخطيــط المهمـــة .

(جـ) جمع المعلومات (الحقائق) .

(د) التحليل ووضع التوصيـات .

(هـ) تقديـم التوصيـات .

(و) التنفيـذ والمتابعـــة .

ونظراً لأهمية هذه الخطوات ، ولمساعدتها المستشار الاداري في الوصول إلى نتائج حسنة ، فسيتم تقديم عرض موجز لكل خطوة من هذه الخطوات ، وذلك على النحو الآتي :

---

(١) بعد الاتفاق على المهمة ، وعلى الجوانب التي ستشملها الدراسة للمنظمة ، (وعلى تكاليف الاستشارة ، إذا كانت الجهة شركة استشارات إدارية خاصة) فإن المستشار الاداري سواء أكان جهازاً استشارياً حكومياً ، أو شركة استشارات إدارية خاصة ، فإنه يبدأ في القيام بإجراء الاستشارة الادارية ، وتمر الاستشارة ، عادة في الخطوات المذكورة بعالية .

(أ) تحديد المهمة :

يتم تحديد إطار المهمة واختيار المستشار الاداري للقيام بها بواسطة إدارة المنظمة . وتحدث أحياناً تعديلات على المهمة الأصلية أثناء تنفيذ الدراسة ، ويكون ذلك نتيجة اكتشاف المستشار لبعض جوانب المشكلة الأصلية ، أو لمشاكل جديدة لم تكن معروفة عند بداية الدراسة ، ولذا تتم مناقشة هذه المشاكل مع إدارة المنظمة ، ويتم الاتفاق بشأن إدخالها ضمن إطار المهمة التي يقوم بتنفيذها .

(ب) تخطيط المهمة :

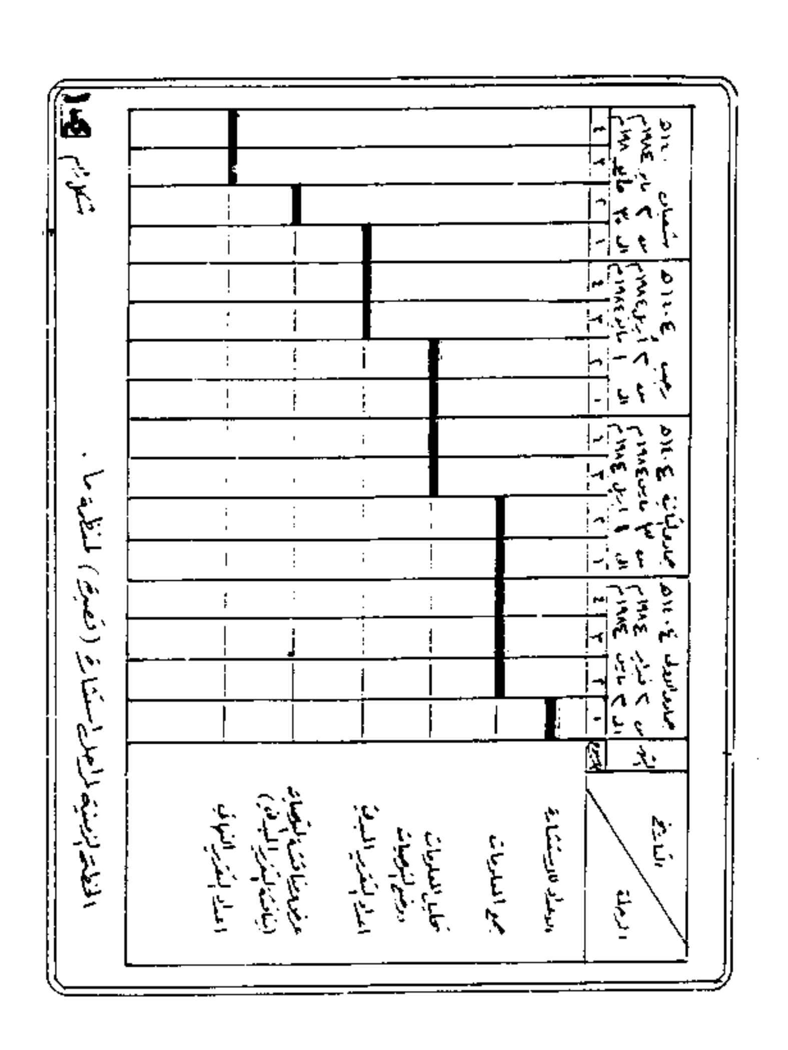
يقصد بتخطيط المهمة تعيين وتحديد الطريق التي سيسير عليها المستشار وفريق العمل لتحقيق هدف الدراسة . وتبين الخطة جميع النشاطات والأعمال التي سيقوم بها المستشار في الدراسة مرتبة حسب خطة زمنية تبني نقطة البداية والنهاية لكل نشاط . ويستحسن أن تتصف خطة الدراسة بالمرونة بحيث يكون بالامكان إجراء التعديلات عليها إذا ما تطلب الأمر ذلك أثناء الدراسة . (انظر شكل رقم ٤ ـــ ١) الخطة الزمنية لمراحل استشارة (قصيرة) لمنظمة ما .

ويشمل تخطيط الدراسة ، الأمور التالية :

١ ـــ تحديد هدف الدراسة ، وتحديد المجال أو الجوانب التي ستغطيها .

٢ ـــ تحديد الطريقة التي ستتبع في إجراء الدراسة ، وتشمل كيفية تشكيل فريق العمل الذي سيقوم بجمع المعلومات وتحليلها ، والخطوات المتبعة في هذا الخصوص .

٣ ـــ تحديد المعلومات الواجب جمعها ، والأساليب التي ستتبع في جمع المعلومات ، كالمقابلات الشخصية ، ودراسة السجلات والوثائق ، والاستبيان وغيرها .



الخطة الزمنية لمراحل استشارة (قصيرة) لمنظمة ما.

٤ ــ تقدير احتياجات الدراسة من الموظفين والآلات والأجهزة المكتبية .

٥ ــ تحديد أنواع التقارير التي سيقدمها المستشار إلى الرئيس الاداري ومواعيدها .

٦ ــ تقدير الوقت اللازم للدراسة بشكل عام ، وتحديد مواعيد تنفيذها ، كبيان موعد بداية الدراسة ، ومواعيد إنتهاء كل مرحلة من مراحلها ، كموعد الانتهاء من جمع المعلومات ، وموعد تقديم التوصيات ، وموعد تنفيذها .

٧ ــ تحديد أعضاء الفريق الذي سيقوم بالدراسة ، وبيان مؤهلاتهم وخبراتهم .

ومن المفيد في هذا الخصوص ، أن تعين المنظمة موظفاً منها ليعمل **كضابط اتصال** بين المنظمة والمستشار ، للتأكد من سير الدراسة حسب الخطة ، وللمساعدة في إزالة أية عقبات قد تواجهها . كما أن من الضروري الاستعانة بموظفي المنظمة للمشاركة في الدراسة . أما بالنسبة للدور الذي يمكن أن يسند إليهم فيتلخص في المساعدة في جمع المعلومات ، وفي توضيح النقاط الغامضة التي تظهر أثناء الدراسة ، ثم في تنفيذ التوصيات في المستقبل .

ويلزم قبل البدء بالدراسة توفر ما يلي :

١ ــ إعداد فريق العمل الذي سيقوم بإجراء الدراسة ، ويتكون فريق العمل من المستشار ، ومعاونيه ، ومن موظفي المنظمة المكلفين بالمشاركة • الدراسة (ومن الضروري تقديم التدريب المناسب لأعضاء الفريق وللموظفين قبل البدء بالدراسة) .

٢ ــ تخصيص مكاتب مناسبة لفريق الدراسة .

٣ ــ توفير الآلات والأجهزة الضرورية للدراسة (كالآلات الكاتبة ، والحاسبة وغيرها) .

٤ ــ تعريف كبار الموظفين في المنظمة ، وبقية الموظفين بالمستشار وبفريق العمل ، ويتم ذلك بواسطة عقد اجتماعات مع كبار الموظفين بحضور المستشار وأعضاء الفريق ، وبتوزيع تعميم على جميع الموظفين يوضح فيه هدف الدراسة ، وبقيام الفريق بجولة سريعة في أقسام المنظمة التي ستشملها الدراسة .

(ومن الجدير ذكره ، في هذا الخصوص ، أن معظم المنظمات تقدم ريق عمل من موظفيها ، وتخصص مكاناً مناسباً لمكاتب الفريق ، وتزوده بالآلات والأجهزة الضرورية للدراسة) .

(جـ) جمـع المعلومـات (الحقائق) :

تعتبر عملية جمع المعلومات من أهم خطوات الاستشارة الادارية ، فهي تستنفذ الجزء الأكبر من وقت المستشار وفريق العمل ، وعليها تعتمد النتائج والتوصيات التي سيقدمها في تقريره النهائي .

ولهذا فإن على المستشار أن يقوم بجمع المعلومات بطريقة منظمة ، وبموجب خطة موضوعة لهذا الغرض ، وعليه أن يراعي الأمور التالية :

١ ــ الحاجة إلى جمع المعلومات .

٢ ــ المعلومات الواجب جمعها .

٣ ــ مصـادر المعلومـات .

٤ ــ وسـائل جمـع المعلومـات .

وسأقوم بشرح كل نقطة من هذه النقاط على حدة

١ ــ الحاجة إلى جمع المعلومات :

إن الغرض من جمع المعلومات هو التعرف على المشكلة أو المشاكل التي تعاني منها المنظمة قيد الدراسة ليكون بإمكان المستشار ، بعد تحديد المشكلة ، وصف الحلول المناسبة لها . ولهذ يتوجب على المستشار أن يقوم بجمع المعلومات المتعلقة بمهمته ، والتي تلقي مزيداً من الضوء على المشكلة التي تواجه المنظمة ، والتي تساعد في أقناع المسئولين بأهمية وفائدة مقترحاته ، وتيسير أمر تطبيقها ووضعها موضع التنفيذ في المستقبل . وعليه أن يعتمد أسلوب إنتقاء المعلومات المناسبة لغرض الدراسة ، فيقوم بجمع معلومات وافية ومفصلة عن ناحية معينة ، ومعلومات قليلة وموجزة عن ناحية أخرى .

٢ ــ المعلومات الواجب جمعها :

تختلف المعلومات الواجب جمعها من حيث الكمية والنوعية والأهمية والتفاصيل باختلاف هدف الدراسة ، وكلما كان الهدف واضحاً ومحدداً ، كلما كانت مهمة المستشار في تحديد المعلومات الواجب جمعها سهلة وميسرة وأن من المفيد وضع قائمة بالمعلومات والتفاصيل اللازمة للدراسة ، وهذا من شأنه أن يجنب إضاعة وقت المستشار في جمع معلومات غير ضرورية . وبوجه عام ، فإن المعلومات التي يتم جمعها لأغراض دراسات التنظيم والاجراءات تشمل عادة ما يلي :

(أ) أهداف المنظمة :[1]

يقوم المستشار عادة بجمع معلومات أولية وبصورة إجمالية عن أهداف

---

(١) يقصد بالمنظمة ، أينما وردت هنا ، المصلحة أو الادارة ، أو الوحدة الادارية ، التي هي قيد الدراسه من قبل المستشار الاداري .

المنظمة أثناء قيامة بالدراسة الأولية ، ولا سيما في مرحلة تخطيط الدراسة . لكن في هذه المرحلة بالذات فإن المستشار يقوم بجمع معلومات تفصيلية عن أهداف كل إدارة من إدارات المنظمة قيد الدراسة . وعند الانتهاء من جمع الحقائق يقوم المستشار عادة بالتأكد من أن الادارات المختلفة تتعاون مع بعضها البعض في تحقيق الهدف الأساسي المحدد للمنظمة .

(ب) الهيكل التنظيمي للمنظمة :

يقوم المستشار بجمع المعلومات الكافية عن جهاز وتنظيم المنظمة قيد الدراسة ، ومن شأن هذا العمل أن يسهل عليه فهم العلاقات الموجودة داخل المنظمة . ومن المستحسن أن يقوم المستشار بمتابعة التطورات التي حدثت على جهاز المنظمة منذ بداية تكوينها ، وعليه أن يحصل على خريطة تنظيمية جديدة للمنظمة ثم يقوم بوضع خريطة تنظيمية لنفس المنظمة ، تمثل المنظمة كما هي وقت الدراسة (في الوقت الحاضر) وتبين أقسامها وعلاقة الأقسام بعضها ببعض ، ثم يقارن بين الخريطتين ، وتساعد نتيجة المقارنة دائماً المستشار على اكتشاف الفروقات والتغييرات بين التنظيم الرسمي (ما يجب أن تكون عليه المنظمة) وبين التنظيم الفعلي لها (أو ما هي عليه في الوقت الحاضر) ، كما يجب على المستشار أن يلاحظ مدى تطبيق المنظمة في تنظيمها الحالي للقواعد الأساسية المتعارف عليها في التنظيم الاداري .

(جـ) واجبات ومسؤوليات الوظائف :

تعتبر عملية جمع المعلومات عن واجبات ومسؤوليات الوظائف عملية شاقة نوعاً ما ، وذلك لعدة أسباب منها : أولا ، أنه في كثير من الحالات لا توجد لوائح رسمية تحدد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة . وثانياً ، إذا وجدت لوائح رسمية فإنها قد تكون قديمة جداً لدرجة أنها تكون قد أصبحت لا تطابق الواقع وفي حالة وجود لائحة رسمية فإن بعض المستشارين إما أن

يتخذ اللائحة كأساس للبحث عن المعلومات ، فيقوم بتنقيح وتعديل اللائحة لتطابق الواقع ، وذلك على ضوء المقابلات التي يجريها مع الموظفين . ويقوم مستشارون آخرون بوضع لائحة جديدة أثناء قيامهم بجمع المعلومات عن الوظائف ثم يقارنون اللائحة القديمة باللائحة الجديدة بعد إنتهاء جمع المعلومات ، وذلك لمعرفة مدى مطابقة الواجبات والمسؤوليات المحددة رسمياً للوظائف مع الواجبات التي يقوم بها الموظفون فعلياً . ويحدث أحياناً أن تكون هناك فروقات كبيرة بين الواجبات المحددة رسمياً حسب اللائحة القديمة وبين ما يقوم به الموظفون فعلياً من أعمال .

وعندما لا تكون هناك لائحة رسمية للوظائف ، فإن على المستشار أن يقوم بجمع المعلومات عن تلك الوظائف من الموظفين الذين يشغلونها ، وهنا تظهر بعض المصاعب ، منها صعوبة تحديد واجبات ومسؤوليات الوظائف العليا ، فإن شاغل الوظيفة يكرس معظم وقته لوضع السياسة العامة واتخاذ القرارات ، وحضور الاجتماعات والمؤتمرات ، والاشراف على أعمال الموظفين الآخرين وهذه الأعمال لا تتكرر كثيراً ، ولذا يصعب تدوينها وتقديرها وتحديد الوقت اللازم للقيام بها . أضف إلى ذلك أن المستشار قد يجد أحياناً بعض الصعوبة في إجراء المقابلة مع الموظف ، لأنه لا يضمن وجوده في مكتبه ، أو لأنه قد يكون مشغولاً في معظم أوقاته .

(د) أساليب وإجراءات العمل :

يقصد بأساليب وإجراءات العمل بأنها سلسلة من الخطوات أو العمليات المتصل بعضها ببعض والتي تؤدي إلى انجاز عمل إداري ما . ويجب على المستشار أن يقوم بتسجيل عمليات وخطوات هذه الاجراءات . وتحدد طبيعة الدراسة للمستشار مدى التفصيل المطلوب لهذه الاجراءات . ومن المستحسن أن يقوم المستشار بوضع خارطة (أو مخطط) تبين كل خطوة من الخطوات التي تمر فيها المعاملات قيد الدراسة ، فإن وجود مثل هذه الخارطة قد يكشف

عن نقاط الضعف الموجودة في الاجراءات المتبعة ، وبهذا فإنها تساعد المستشار على معالجتها وعلى إدخال التحسينات اللازمة عليها .

(هـ) كمية العمل والوقت الذي يستغرقه ومدى تكراره :

يقوم المستشار بجمع معلومات عن كمية العمل في المنظمة خلال فترة معينة وتتضمن المعلومات التي يجمعها ما يلي :

١ ــ كميــة العمــل الــوارد .

٢ ــ كميــة العمــل المنجــز .

٣ ــ كمية العمل المتأخر (المتراكم) .

ثم يصار بعد ذلك إلى دراسة مدى التكرار في الأعمال ، فهناك الأعمال التي تتكرر يومياً ، أو مرة في الشهر (ما يتعلق بدفع رواتب الموظفين) ، أو مرة في السنة كعمليات تحضير الميزانية . ويقوم المستشار بدراسة الوقت اللازم لانهاء المعاملات ، وذلك بأخذ عينات من المعاملات التي يتم إنجازها في المنظمة (أو الادارة) ثم يقوم بتحديد الوقت اللازم للاعداد ، والانتقال ، والانتظار إلى أن تصبح المعاملة في المرحلة الأخيرة (الانجاز) وبعبارة أخرى ، تحديد الوقت الذي تحتاجه المعاملة من البداية إلى النهاية . ويحتفظ المستشار بدراسة الوقت في سجلات خاصة للرجوع إليها فيما بعد .

أما بخصوص دراسة تكاليف القيام بالعمل ، فتؤخذ عينات لعدد من العمليات ثم تحسب التكاليف اللازمة للقيام بها ، وذلك بحساب رواتب الموظفين الذين يقومون بالعمل ، ورواتب الرؤساء والمشرفين وتكاليف اللوازم التي تدخل فيها ، والايجارات وغيرها من التكاليف .

ومن المستحسن وضع المعلومات (تسجيلها) التي يحصل عليها المستشار عن كمية العمل ، وتكراره ، والوقت اللازم لانجازه في رسوم بيانية ، لأن هذا مما يساعده على توضيح المعلومات وتسهيل فهمها .

(و) علاقة المنظمة بالمنظمات الأخرى :

تتطلب تكملة إجراءات بعض العمليات أحياناً تجاوز حدود الادارة (المنظمة) قيد الدراسة إلى إدارات أو منظمات أخرى ، ولما كان لهذه الادارات أثرها على العمل في الادارة قيد الدراسة ، لذا يتوجب على المستشار أن يقوم بدراسة هذه الادارات وعليه أن يجمع المعلومات الضرورية للدراسة وأن لا يتوسع في جمع المعلومات عن الادارات الأخرى .

(ز) إحتياجات المنتفعين وأفراد الجمهور :

يجب أن يأخذ المستشار بعين الاعتبار وجهات نظر جمهور المنتفعين ، وأن يجمع المعلومات عن رأيهم في المنظمة ، وعن كفاءتها في القيام بالعمل ، وعن رأيهم في النماذج التي يقومون بتعبئتها ، وعن مدى صعوبة تعبئتها ، أو كثرة عددها (النماذج) وعلى المستشار أن يراعي جمهور المنتفعين عند وضعه للتوصيات فلا يوصي بنقل عبء العمل من الموظف إلى جمهور المنتفعين عند وضعه للتوصيات وذلك بقصد الاقتصاد في الوقت والجهد والنفقات لأن من شأن هذا أن يؤدي إلى كثرة وجود النقص في المعاملات ، وبالتالي إلى عرقلة سير العمل[1] .

---

(١) هـ . دوق ، ترجمة إميل بيدس ، دليل التنظيم والأساليب ، ص ٣٠ .

(ح) ظروف العمل ومعنويات الموظفين :

يجمع المستشار معلومات عن ظروف العمل ، كتوفير المعدات والأثاث ، والتدفئة ، والتبريد ، والانارة ، وغير ذلك مما ينعكس أثره على أعمال المنظمة قيد الدراسة . كما يجمع أيضاً معلومات عن علاقة المدير بالموظفين ، ويلاحظ إن كانت هناك حالات تشير إلى تذمر الموظفين ، أو سوء في حالة التدريب ، أو الاشراف ، أو الادارة . وعن الروح المعنوية عند الموظفين ، لأن الأحوال النفسية للموظفين ، وحبهم للعمل يؤثر تأثيراً كبيراً عليهم أثناء قيامهم بأعمالهم .

(ط) القوانين ، والأنظمة ، واللوائح الداخلية المتعلقة بالمنظمة قيد الدراسة .

(ي) الدراسات السابقة للمنظمة والتقارير المعدة عنها .

٣ ـ مصادر المعلومات :

توجد عدة مصادر للمعلومات ، يستطيع أن يحصل منها المستشار الاداري على المعلومات اللازمة للاستشارة . ويحصل المستشار ، عادة ، على المعلومات من المنظمة قيد الدراسة ، وقد يحتاج إلى معلومات لها علاقة بالاستشارة من جهات أخرى ، وبشكل عام ، فإن المستشار يحاول أن يجمع المعلومات المطلوبة للاستشارة من مصادر المعلومات المتوفرة لديه .

وتقسم مصادر المعلومات إلى قسمين رئيسيين هما :

(أ) المصادر الجاهزة[1] (المصادر الثانوية) :

وهي المصادر التي تتوفر فيها معلومات سبق جمعها ، وتجهيزها عن

---

(١) يحيى الحسن ، « مرحلة جمع المعلومات في الاستشارة الادارية » مجلة الادارة العامة ، العدد (٤٠) ، ربيع الثاني (١٤٠٤ هـ) ، ص ١١٨ .

الوحدة ، أو المنظمة قيد الدراسة ، وتشمل السجلات والملفات الموجودة في المنظمة ، وما فيها من وثائق ، كالقوانين ، والأنظمة ، واللوائح ، والتعليمات ، والدراسات ، والتقارير المعدة سابقاً عن الوحدة . كما تشمل أيضاً الوسائل الحديثة لحفظ المعلومات ، كالأفلام والأشرطة ، والمصغرات الفيلمية (المايكروفيلم والمايكروفيش) .

ويطلق على المصادر الجاهزة، مسمى المصادر غير المباشرة ، أو المصادر الثانوية، تمييزاً لها عن المصادر الأولية . ويجدر التنويه هنا ، أن مسمى هذه المصادر بالمصادر الثانوية يجب أن لا يفهم منه بأنها مصادر غير هامة للمعلومات ، وأن المعلومات المتوفرة فيها غير قيمة . فهي في كثير من الأحيان تتضمن معلومات قيمة يستفيد منها المستشار الاداري .

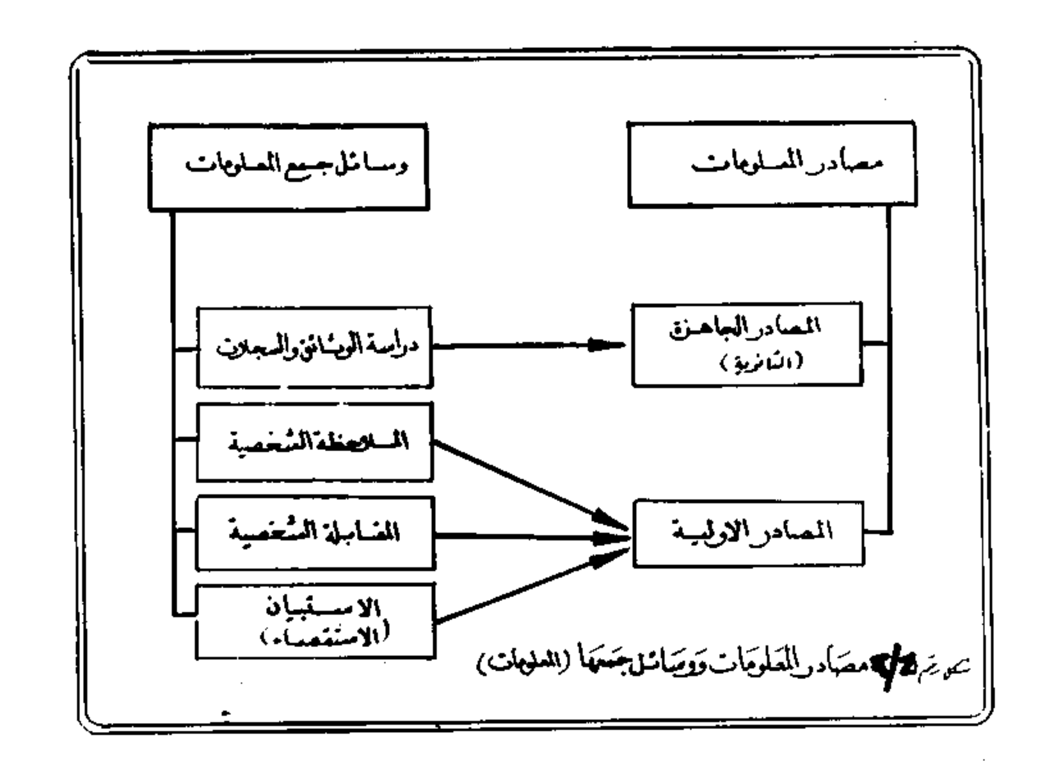
(ب) المصــادر الأوليــة :

وهي المصادر التي يجمع منها المستشار ، المعلومات اللازمة للدراسة بشكل مباشر . وتقسم المصادر الأولية للمعلومات إلى قسمين رئيسيين هما :

١ ــ الأفراد العاملون في المنظمة أو في خارجها ، من مديرين ، ورؤساء أقسام ، وموظفين ، ويجمع المستشار الاداري المعلومات منهم بواسطة المقابلات الشخصية أو بالاستبيانات . وتعتبر آراؤهم ، ومقترحاتهم من المعلومات الجيدة التي تفيد المستشار في تشخيص المشكلات التي تواجه المنظمة ، وتساعد في اقتراح الحلول المناسبة لها .

٢ ــ موجودات المنظمة المادية من أجهزة ، ومعدات ، وأثاث ومكاتب ، فيستطيع المستشار عن طريق القيام بزيارة ميدانية لمبنى المنظمة ومكاتبها أن يشاهد ، على الطبيعة ، وأن يخرج بملاحظات عن كيفية ترتيب المكاتب ، واستخدام الأجهزة ، والآلات ، وأساليب العمل في المنظمة ، والظروف المادية التي يعيش فيها الموظفون .

ويوضح الشكل رقم (٤ ــ ٢) مصادر المعلومات ووسائل جمعها .



شكل رقم [illegible] مصادر المعلومات ووسائل جمعها (المعلومات)

٤ ـ وسائل جمع الحقائق (المعلومات) :

توجد عدة وسائل لجمع المعلومات عن المنظمة قيد الدراسة ، ويستعين المستشار بوسيلة واحدة أو أكثر لجمع المعلومات ، ويعتمد اختيار الوسيلة المناسبة من قبل المستشار على نوع المعلومات المطلوبة ومصدرها ، فقد يعتمد على المقابلات الشخصية لجمع المعلومات من كبار الموظفين ، ويستخدم الاستبيان لجمع المعلومات من صغار الموظفين ، أما أهم وسائل جمع المعلومات فهي ما يلي :

(أ) دراسة الوثائق والسجلات الموجودة .

(ب) الملاحظة الشخصية لأعمال المنظمة .

(جـ) المقابلـة الشخصيـة .

(د) الاستبيان (قائمة الأسئلة) .

وفيما يلي شرح موجز لكل وسيلة من هذه الوسائل .

(أ) دراسة الوثائق والسجلات الموجودة :

يستطيع المستشار أن يحصل على بعض المعلومات التي يحتاجها لأغراض دراسته عن طريق دراسة السجلات والوثائق والمستندات الموجودة فى المنظمة وتعتبر هذه الوسيلة من أسهل الوسائل لجمع المعلومات وأسرعها . إلا أن المعلومات التي يريدها المستشار تكون غالباً مبعثرة وموزعة في عدد كبير من السجلات والملفات ، ولا تمثل أحياناً ، الواقع ، فقد تكون قديمة جداً وغير دقيقة في معلوماتها ، إلا أنها بشكل عام تساعد المستشار بإلقائها بعض الأضواء على الجوانب التي يقوم بدراستها .

(ب) الملاحظة الشخصية لأعمال المنظمة :[1]

تعتبر الملاحظة الشخصية من أحسن الوسائل لجمع المعلومات عن المنظمة ، قيد الدراسة ، إذ يقوم المستشار بنفسه بمشاهدة ما يجري داخل المنظمة ، وبتسجيل ملاحظاته الشخصية عن النواحي الايجابية والسلبية التي يلاحظها عن المنظمة أثناء قيامها بأعمالها ، إلا أن تكاليف هذه الوسيلة تعتبر غالية نوعاً ما ، فهي تستهلك قسماً كبيراً من وقت المستشار ولذا فمن المستحسن أن يقتصر اللجوء إلى هذه الوسيلة لدراسة النواحي الهامة عن المنظمة ومن وسائل الملاحظة الشخصية ما يلي[2] :

١ ــ مراجعة عمل كل وظيفة ، أي مراجعة العمل الذي يقوم به كل موظف مراجعة كاملة .

٢ ــ متابعة معاملة ما من البداية حتى النهاية ، ومثال ذلك متابعة معاملة الحصول على ترخيص معين ، أو معاملة معينة ، منذ ساعة تقديم الطلب إلى الجهات المختصة إلى حين وضعه في صورته النهائية .

٣ ــ التثبت من وعدد المرات التي يشار فيها إلى السجلات والقيود .

٤ ــ فحص بعض المعاملات المنجزة ، والمعاملات التي هي في طريق الانجاز ، ومن المفيد جداً دراسة عينات من العمل المتأخر .

٥ ــ قياس مقدرات العمل الذي أنجزه موظف أو جماعة من الموظفين خلال مدة معينة ومن المستحسن أن يكسب المستشار ثقة وتعاون مدير وموظفي المنظمة التي يقوم بدراستها ، وأن يشعر الموظفين بأن اهتمامه محصور في مشاهدة كيفية القيام بالأعمال وليس بالأشخاص الذين يقومون بها .

---

(1) Personal Observation.

(٢) هـ . دوفي ، دليل التنظيم والأساليب ، ص ٣٢ .

٦ ــ دراسة ترتيب المكتب وتنظيم المستودعات .

٧ ــ دراسة تنظيم الملفات وطرق حفظها .

٨ ــ دراسة الظروف المادية للعمل من ناحية الانارة والتدفئة والتبريد .

٩ ــ دراسة وسائل الاتصال المستخدمة في العمل .

(جـ) المقابلة الشخصية (Personal Interview) :

تعتبر المقابلة الشخصية من أفضل الوسائل للحصول على المعلومات ، ويتوقف نجاح المقابلة في الحصول على المعلومات في الدرجة الأولى ، على مهارة المستشار الذي يقوم بإجراء الدراسة .

ومن **ميزات** المقابلة الشخصية ما يلـي :

١ ــ أنها تمكن المستشار (المقابل) من جمع المعلومات ومن التحقق من صحتها في نفس الوقت .

٢ ــ أنها تتيح الفرصة أمام المستشار (المقابِل) (بكسر الباء) للتعرف على طباع وشخصية وأقوال الشخص الذي تجرى معه المقابلة (المقابَل) (بفتح الباء) ومدى نفوذه في المنظمة ، وتساعد هذه المعرفة المستشار الاداري ، وقت جمع المعلومات ، وعند تقديم الاقتراحات والتوصيات لتوضع موضع التنفيذ خصوصاً إذا كان هذا الشخص يتمتع بنفوذ كبير في المنظمة قيد الدراسة ، فعدم تعاون مثل هؤلاء الأشخاص قد يعرقل سير عملية إجراء الدراسة .

٣ ــ أنها تمكن من الحصول على معلومات دقيقة حيث أن المقابِل (المستشار) سيوضح للمقابَل أي غموض أو عدم تفهم لبعض الأسئلة أو النواحي التي يجمع المستشار معلومات عنها .

٤ ــ أنها ضرورية جداً لجمع المعلومات إذا كان المقابَل أُمياً أَو شبه أُمي (لا يتقن القراءة والكتابة) .

ومن مساوئ أسلوب المقابلة :

١ ـــ قد يطلب من الشخص الذي تجرى معه المقابلة أحياناً أن يجيب على بعض الأسئلة أو أن يعطي معلومات عن نواحي لا يلم بها إلماماً جيداً ، فهذا مما يدفعه لأن يعطي إجابات غامضة أو مضللة وغير صحيحة ، حتى يتجنب الظهور بمظهر غير المطّلع ، أو غير العليم ، بهذه النواحي .

٢ ـــ قد يعطي المقابَل (الشخص الذي تجرى معه المقابلة) أحياناً إجابات الغرض منها إرضاء المستشار (المقابِل) ولا يبين النواحي السلبية في العمل وذلك خوفاً من التأثيرات التي قد تجلبها عليه هذه المقابلة في المستقبل .

٣ ـــ تستغرق هذه الوسيلة (المقابلة الشخصية) وقتاً طويلاً ، كما تحتاج إلى عدد كبير من المستشارين للقيام بإجراء مقابلات مع موظفي المنظمة قيد الدراسة .

أما **أغراض** المقابلة الشخصية فتهدف إلى الحصول على معلومات في الأمور التالية :

١ ـــ آراء في العمل ، لاسيما في كيفية القيام به ، والصعوبات التي تواجه الموظف أثناء قيامه بعمله ، واقتراحاته بخصوص تحسين العمل .
٢ ـــ آراء في تدريب الموظفين بقصد الوقوف على مدى استعداد الموظف للتعلم والتدريب وعلى نوع التدريب الذي قد يحتاجه في المستقبل .
٣ ـــ آراء في معنويات الموظفين ، وفي تظلماتهم ، وشكاواهم لمعرفة الأسباب التي تؤثر على تلك المعنويات .

قواعد المقابلة الحسنة :

لكي يضمن المستشار الاداري تعاون المقابَل (الشخص الذي تجرى معه المقابلة) ، ولأجل الحصول على معلومات صحيحة ومفيدة ، فإن على المستشار مراعاة الأمور التالية :

١ ـ **التحضير للمقابلة** : يجب على المستشار أن يحضر للمقابلة قبل حدوثها ، وذلك بتحديد موعد للمقابلة سلفاً ، وأن يبلغ الشخص المطلوب مقابلته بموضوع المقابلة وبنوع المعلومات المطلوب جمعها . كما يجب أن تتم المقابلة في الموعد المحدد دون تأخير ، لأن التأخير يولد شعوراً بالملل عند الموظف ، وبأن المستشار غير راغب في مقابلته ، وفي هذه الحالة (عند حصول التأخير) فقد يترك الموظف مكتبه ومكان عمله ، ويذهب إلى مكان آخر ويتخذ من تأخير المستشار سبباً وعذراً لذلك . كما يجب أن يبلغ المستشار ، الموظف ، عند حصول تأجيل لموعد المقابلة ، ويستحسن أن يكون ذلك قبل موعد المقابلة بوقت كافٍ ، كي يعيد الموظف تنظيم وقته وعمله .

٢ ـ **سرية المقابلة أو عدمها** : يستحسن أن تكون المقابلة غير سرية فتجرى في مكتب مفتوح وعلى مسمع من الموظفين الآخرين الذين يعملون في نفس المكتب ، إن إنعدام الخصوصية (السرية) في إجراء المقابلة من شأنها أن تقلل من إعطاء المعلومات غير الصحيحة عن العمل ، خصوصاً وأن زملاء الموظف في العمل سيستمعون لما سيقوله هذا الموظف[1] أما إذا رغب الموظف في تخصيص جزء من

(1) G.E. Mil-ward, **Organization and Methods** (London Macmilian & Co., 1960) P. 168.

المقابلة ليكون سرياً ليتكلم بحرية عن متاعبه ولاعطاء معلومات سرية عن العمل فيجب على المستشار أن يحترم رغبة هذا الموظف[1] .

٣ ــ **تهيئة الجو المناسب للمقابلة** : ينبغي أن تكون أول خطوة في المقابلة هى تهدئة نفس الموظف (المقابَل) وإشعاره بالراحة إلى حد ما . ويكون ذلك بأن يقدم المستشار نفسه وزملاءه ثم يبدأ المستشار في الكلام عن الغرض من المقابلة ، وأن يشرح أسباب حضوره ، ويستحسن أن يكون في الحديث شيء من الود والبساطة والمجاملة ، وأن لا تتسم المقابلة بالرسمية ويجب على المستشار أن يبذل جهده لكسب ثقة المقابَل ، وأن يشجعه على الكلام بحرية .

٤ ــ **الاصغاء والانتباه لما يقوله المقابَل** : ينبغي على المستشار أن يستمع جيداً لما يقوله المقابَل ، وأن يبدي له اهتماماً بالغاً ، وعليه أن يتجنب مقاطعته أثناء كلامه وأن يطلق له الحرية الكاملة في الكلام عن عمله . ولأجل تأمين الجو المناسب وعدم المقاطعة أثناء المقابلة فيستحسن تحويل المكالمات الهاتفية إلى موظف آخر للاجابة عليها ، وعدم السماح للموظفين الآخرين بالمقاطعة .

٥ ــ **توجيه الأسئلة** : ينبغي تجنب إلقاء الأسئلة التي تتضمن مصطلحات علمية أو فنية قد لا يفهمها المقابَل ، كما يجب أن تتصف الأسئلة بالبساطة والوضوح ، وينبغي أن يكون القصد من طرح الأسئلة هو توجيه المقابلة نحو وجهتها الرئيسية ، وأن يعيد المستشار الحديث إلى مجراه الأصلي إذا تشتت المقابلة أو انحرفت عن الغاية الأساسية .

---

(١) أنيت جاريت (نقله إلى العربية لجنة من أساتذة المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالأسكندرية فن المقابلة ، مبادئه وطرقه) ، (دار المعارف بمصر ، ١٩٥٨) ، ص ١٦٦ .

وعلى المستشار أن يتجنب أسلوب التحقيق مع المقابَل عند طرح الأسئلة ، لأن مثل هذا الأسلوب قد يثير الخوف والتشكك في المقابَل بدلا من التعاون . وتفضل الأسئلة الموجهة على المحددة ، كما تفضل الأسئلة التي لا تكون الاجابة عليها بمجرد لا أو نعم ، فهي تحفز الموظف على التحدث بحرية وتحول دون خطر تلقين المقابَل الاجابة[1] .

٦ ــ **الانتقــاد** : على المستشار أن يبدي احترامه للمقابَل ، وأن يتجنب انتقاده أو انتقاد الموظفين الآخرين الذين يعملون معه مطلقاً ، وإذا سئل المستشار أن يبدي رأيه في العمل أو في الادارة فعليه أن يتجنب الاجابة على ذلك بصورة لبقة ودبلوماسية كأن يقول بأن ليست عنده المعلومات الكافية لاصدار حكم بخصوص ذلك .

٧ ــ **الحالات الصعبة** : يحدث أن يواجه المستشار أحياناً بعض الموظفين الذين تصعب إجراء المقابلة معهم ، وفي هذه الحالة فيستحسن أن يختار المستشار الأسلوب المناسب لتهيئة الجو لاجراء المقابلة . فإذا كان الموظف من الأشخاص الذين يخافون أن تؤثر على عملهم المقابلة ، فعلى المستشار أن يطلب من أحد أصدقاء الموظف أن يشرح له أغراض المستشار وأن يعمل جهده لازالة مخاوفه . كما يجب على المستشار أن يختار الوقت المناسب لمقابلة مثل هؤلاء الأشخاص . ومن الحالات الصعبة التي قد تواجه المستشار الاداري الأصناف التالية من الموظفين أمثال : (أ) الموظف الخجول جداً ، (ب) الرئيس الذي همه أن يضاعف عدد الموظفين الذين

---

(١) أنيت جاريت ، فن المقابلة ، مبادئه وطرقه ، ص ٧٧ .

يرأسهم (The Empire Builder) ، (جـ) الموظف الذي يدعي بأنه دائماً مشغول وليس عنده أي وقت لاجراء المقابلة (د) الموظف الذي من طبعه أن يتذمر ، (هـ) الموظف الذي عمل في وقت سابق كمستشار إداري .

٨ ـــ **اختتام المقابلة** : قبل اختتام المقابلة وترك مكتب الموظف فيستحسن أن يعرض المستشار أمام (المقابَل) المعلومات التي أخذها منه ، وعلى المستشار أن يسأل الموظف إن كانت هناك معلومات أخرى قد نسي ذكرها ، أو تعليقات أو اقتراحات يود أن يضيفها . إن هذا من شأنه أن يصحح الأخطاء في المعلومات إن كانت هناك أخطاء قد حدثت أثناء أخذ المعلومات ، ولها فائدة أخرى ، فقد تذكر الموظف ببعض المعلومات التي كان قد نسي أن يذكرها ، وتشجعه على تقديم بعض الاقتراحات الهامة .

وأخيراً وقبل ترك مكتب المقابَل ، فيستحسن أن يشكر المستشار المقابَل ، ويستأذنه بالانصراف ، أما إذا شعر أن المعلومات التي حصل عليها منه غير كافية ، وأنه بحاجة إلى مقابلة أخرى ، فيتفق معه على موعد ومكان المقابلة القادمة .

وبعد عودة المستشار إلى مكتبه فإنه يستحسن أن يراجع المعلومات التي دونها ، وأن يكتب تفاصيل الموضوعات التي نوقست في المقابلة ، لأنه يصعب تذكر المعلومات بدقة بعد مرور مدة طويلة من الزمن بعد عقد الاجتماع واجراء المقابلة .

(د) الاستبيان (قائمة الأسئلة) (The Questionaire) :

تعتبر المقابلة الشخصية ـــ كما أوضحت سابقاً ـــ من أفضل الوسائل

لجمع المعلومات ، لكنها تستغرق وقتاً طويلاً ، وتحتاج إلى عدد كبير من المستشارين لاجراء المقابلات ، كما أنها تكلف الكثير من الجهد والمال خصوصاً إذا كان الأشخاص الذين سنقابلهم متفرقين في أماكن جغرافية نائية . ولهذا فإن الاستبيان (قائمة الأسئلة) يعتبر أحياناً بديلاً أقل تكلفة من المقابلة الشخصية لجمع المعلومات .

ومن مزايا الاستبيان أننا نستطيع بواسطته أن نجمع المعلومات المطلوبة ، الموجودة في أماكن نائية ، في وقت قصير ، وبتكلفة أقل .

أما مساوئ الاستبيان فيمكن تلخيصها في ما يلي[1] :

١ ــ إمكانية تفسير قائمة الأسئلة الموجهة إلى عدد من الأشخاص بطرق مختلفة .

٢ ــ من الصعب أحياناً وضع أسئلة يمكن الاجابة عليها إجابة قاطعة (بنعم أو لا) .

٣ ــ لا يتيح الاستبيان فرصة الاتصال المباشر بالموظفين قيد الدراسة .

٤ ــ لا يمكن اعتبار المعلومات الواردة معلومات معتمدة (لا تعتبر صحيحة من وجهة النظر الاحصائية) ما لم تعبأ كلها أو قسم كافٍ منها .

وللتغلب على المساوئ المتعلقة بالاستبيان فبإمكان المستشار القيام بالأعمال التالية :

١ ــ شرح أهداف الاستبيان للموظفين المطلوب منهم القيام بالاجابة على أسئلة الاستبيان ، ويكون ذلك بعقد اجتماع عام لهذه الغاية ، وقد يكون هذا الشرح شفهياً أو خطياً (بواسطة ذكر هدف الاستبيان في مقدمته أو في خطاب مرفق بالاستبيان) .

---

(١) هـ دوفي ، دليل التنظيم والأساليب ، ص ٢٧ .

٢ ــ أن يكون المستشار موجوداً ومستعداً للاجابة على استفسارات الموظفين عند إجابتهم على أسئلة الاستبيان (إن أمكن ذلك) .

٣ ــ على المستشار أن يتأكد من أن معظم الأسئلة قد أجيب عليها وأن عدداً كبيراً من الاستبيانات قد عبئت وأعيدت إليه .

أما بخصوص تصميم ووضع أسئلة الاستبيان (قائمة الأسئلة) فيستحسن مراعاة ما يلي[1] :

١ ــ يجب أن تكون الأسئلة واضحة وسهلة الفهم لا تحتاج إلى تفكير عميق ولا إلى أجابة مطولة .

٢ ــ يجب أن يكون عدد الأسئلة معتدلاً (لا كثيرة ولا قليلة) .

٣ ــ أن تكون جميع الأسئلة متعلقة بموضوع الدراسة .

٤ ــ ترتيب الأسئلة ترتيباً منطقياً حتى لا يتشتت تفكير الموظف (المجيب على الأسئلة) عند إجابته على الأسئلة .

٥ ــ إبعاد الأسئلة التي توحي بإجابة معينة .

٦ ــ تحاشي الأسئلة التي تدفع الموظف إلى الكذب والادعاء .

٧ ــ تجنب الأسئلة التي تثير غضب أو اشمئزاز الموظف ، أو تمس ناحية شخصية ، أو تسبب إحراجاً له ، وإذا كان لابد من ذكر مثل هذه الأسئلة فيستحسن ذكرها في نهاية الاستبيان .

٨ ــ تجنب التعابير العلمية والفنية الصعبة التي قد لا يفهمها الموظف .

٩ ــ يجب أن تكون هناك تعليمات تبين كيفية الاجابة ، وتوضع الأسئلة الصعبة .

---

(١) محمود محمد صفوت ، مراحل البحث الاحصائي ، (القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٦٢ م) ، ص ٣٤ ــ ٣٥ .

أما الخطوة التالية بعد جمع المعلومات فهي تسجيلها وتتضمن عملية التسجيل تفريغها وترتيبها بشكل ما بحيث تمكن المستشار من الحصول على صورة كاملة للأوضاع في المنظمة قيد الدراسة ، ويكون ذلك برسم خرائط متعددة (كالخريطة التنظيمية للمنظمة وخريطة تحليل سير الاجراءات فيها وغيرها من الخرائط) ، كما يقوم المستشار بكتابة محاضر تتضمن خلاصة المواضيع التي نوقشت في الاجتماعات والمقابلات التي أجريت مع الموظفين والمديرين ، ويعقد المستشار سلسلة من الاجتماعات مع أعضاء الفريق الاستشاري ، إذا كانت الاستشارة بواسطة فريق وليس مستشاراً لوحده وذلك بغرض جمع المعلومات ، وتبويبها ، ووضعها في متناول أعضاء الفريق .

وعند تسجيل المعلومات على المستشار أن يراعي ما يلي :

١ ـــ أن يكون تسجيل المعلومات وتبويبها وتصنيفها بصورة واضحة ومنظمة بحيث تمكن كل من يريد أن يطلع عليها أن يفهم ما تحتويه من معلومات بسهولة (يكون ذلك بواسطة المحاضر التي تعد من قبل المستشار) .

٢ ـــ أن يتأكد المستشار من أن المعلومات التي جمعها كافية لأغراض الدراسة وإذا تبين له أن هناك بعض النواقص فعليه أن يقوم بجمع المعلومات وإكمال النواقص .

٣ ـــ أن يميز المستشار بين الحقائق ووجهات النظر عند تسجيل الحقائق (المعلومات) فالتعليقات ووجهات النظر التي يبديها الموظفون من شأنها أن تكشف عن بعض نواحي المشكلة قيد الدراسة لكن يجب على المستشار أن يقوم بالمزيد من الدراسة وجمع المعلومات حتى يتأكد من صحة وجهات النظر التي يبديها الموظفون .

٤ ـــ أن يفرز المستشار المعلومات الزائدة (غير الضرورية) على حدة ولا يتركها تتكدس وتعرقل سير الدراسة .

٥ ــ أن يعرض المستشار المعلومات التي تم جمعها بواسطة وسائل إيضاح متنوعة (كخريطة سير الاجراءات في المنظمة ، والخريطة التنظيمية لها ، وخريطة توزيع العمل فيها ، أو على شكل جداول ورسوم بيانية) . إن عرض المعلومات بهذه الوسائل من شأنها أن تزيد في توضيح وتبسيط المعلومات المتجمعة لدى المستشار ، كما أنها تساعد في تحديد المشكلات .

(د) التحليل ووضع التوصيات :

بعد أن يتأكد المستشار من أن المعلومات اللازمة للدراسة قد أصبحت متوفرة لديه ، وأنه قد قام بترتيب هذه المعلومات وبعرضها بصورة منظمة وعلى شكل خرائط ورسوم بيانية (توضح المعلومات) يقوم بعدها المستشار بالخطوة التالية وهي دراسة هذه المعلومات دراسة تحليلية وبشكل ناقد . ويتم ذلك بمحاولة الاجابة على عدد من الأسئلة التي تساعد في إكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ، وفي تنشيط التفكير في الحلول لها ، ومن الأمثلة على ذلك نذكر بعض الأسئلة المتعلقة بدراسات تبسيط الاجراءات ، وهي كما يلي[1] :

١ ــ ما هي الاجراءات (العمليات) التي يستغرق إنجازها معظم الوقت في المنظمة (قيد الدراسة) ؟ .

ــ هل حقاً أن هذه الاجراءات تحتاج ذلك الوقت الطويل ؟ .

ــ هل أن هذه الاجراءات مهمة ؟ .

ــ كيف يمكن تحقيق الأهداف (والقيام بالعمل) لو أن الوقت المخصص للقيام بالعمل قد خفض ؟ .

(1) Vivtor Lazzaro, Systems and Procedures, p. 52.

٢ ـ هل أن هناك عدداً كبيراً من الموظفين مخصصين للقيام بهذه العملية (الوظيفة) ؟ .

ـ هل أن كل عمل يناسب من يقوم به ؟ .

ـ هل بالامكان تغيير الأدوار (الأعمال) التي يقوم بها بعض الموظفين ؟ .

ـ هل أن القيام بالعمل يحتاج إلى تنقل الموظفين (الرجوع إلى السجلات مثلاً) ؟ .

٣ ـ هل بالامكان تبسيط الاجراءات ، وتخفيض حجم العمل بواسطة تغيير شكل الوحدة ، أو تغيير أعمال الوحدات الأخرى التي لها علاقة بعمل الوحدة قيد الدراسة ؟ .

٤ ـ هل أن الأساليب المتبعة (الاجراءات) هي الأساليب الوحيدة الممكنة للقيام بالعمل ؟ .

٥ ـ هل أن النماذج مصممة بشكل مناسب ؟ .

٦ ـ هل بالامكان استعمال أساليب (أو إجراءات) أبسط وأسرع وأقل تكلفة ؟ .

٧ ـ هل بالامكان استعمال معدات أو آلات أحسن وأفضل من الموجودة حالياً ؟ .

(إن محاولة الاجابة على الأسئلة السابقة من شأنها أن تلقي بعض الضوء على الاجراءات المتبعة في القيام بالعمل ، وعلى الموظفين القائمين به ، كما أنها قد تبين لنا بعض الثغرات والمشاكل والأخطاء المتبعة في القيام بالعمل) .

إن كشف وتحديد المشاكل والعيوب والثغرات الموجودة في التنظيم والأساليب الخاصة بالمنظمة قيد الدراسة يعتبر أصعب جزء في مهمة المستشار الاداري ، حيث يجب عليه أن يعتمد على خبرته السابقة وخبرة غيره . وإن من

غير الممكن أن يتوقع المستشار إكتشاف المشاكل أو إظهارها بمجرد النظر إلى الحقائق المتوفرة لديه[1] .

وتتضمن عملية التحليل واقتراح التوصيات الأمور الآتية[1] :

١ ــ تشيخص المشكلة :

وهو تعريفها بشكل واضح ودقيق ، وتحديد المؤشرات الرئيسية لها ، كما يتضمن دراسة الوضع الحالي للمنظمة ، والانتقادات الموجهة إليه ، وكشف جوانب الضعف فيه .

٢ ــ تحديد أسباب المشكلة :

وهو تفهم الظروف التي خلقت هذه المشكلة وأبقت عليها ، والأسباب الأساسية للمشكلة في الوقت الماضي وفي الحاضر .

٣ ــ وضع الحلول البديلة :

وهو تطوير حلول بديلة للمشكلة التي تواجه المنظمة ، إذ توجد ، في معظم الأحيان ، عدة حلول لمشكلة ما ، ولا يوجد حل مثالي يمكن اعتباره الحل الصحيح ، ولذا يجب على المستشار أن يتصور جميع الحلول الممكنة لتلك المشكلة . ويعتمد المستشار في وضع حلول للمشكلة على خبرته السابقة ، وعلى خبرة غيره من المستشارين والموظفين ، وعلى المراجع العلمية في هذا المجال ، وعلى خبرة المنظمات الأخرى المشابهة للمنظمة[3].

---

(١) هـ . دوفي ، دليل التنظيم والأساليب ، ص ٤١ .

(٢) فيليب وشاي ، مرجع سابق ، ص ٢٤ ــ ٢٦ .

(3) Kubr, op. cit., P. 146.

٤ ـ تقييم الحلول البديلة واختيار الحل الأفضل :

وهو دراسة وفحص الحلول البديلة للمشكلة ، وتقييم كل واحد منها (بيان المزايا والعيوب لكل بديل) ، لاجل المساعدة فى اختيار أفضل الحلول ، وأكثرها قابلية للتنفيذ .

ويختار المستشار أفضل الحلول ، على ضوء المناقشة ، التى تتم بين أعضاء الفريق الاستشارى وفى كثير من الأحيان يعرض المستشار فى تقريره الحلول البديلة مبينا المزايا والعيوب لكل بديل ، ويترك أمر اختيار البديل الأفضل للمسئولين فى المنظمة .

٥ ـ وضع التقرير المبدئي :

يضع المستشار مقترحاته وتوصياته ضمن تقرير ، يسمى التقرير المبدئي ، ويناقش أولاً مع أعضاء الفريق ، ثم يطبع ، ويقدم إلى مدير المنظمة الطالبة للاستشارة للاطلاع عليه . ويطلب المستشار تحديد موعد مع مدير المنظمة ، وكبار الموظفين فيها ، لعرض ومناقشة مضمون التقرير المبدئي معهم .

(هـ) تقديم التوصيات :

يعقد اجتماع في الموعد المحدد لعرض وتقديم التوصيات للمسئولين في المنظمة . ويحضر الاجتماع كبار الموظفين في المنظمة ، وضابط الاتصال ، وأعضاء فريق المنظمة المشارك في الدراسة . أما من جانب الجهة التي قامت بالدراسة فيحضر المستشار ، وأعضاء الفريق الذين قاموا بالدراسة .

وبالنسبة لطريقة عرض التوصيات ، فيجب أن تكون جيدة ، ومقنعة ، ومتسلسلة بشكل منطقي ، وتعطي صورة واضحة عن الحلول البديلة للمشكلة ، وكيفية اختيار الحل المقترح تنفيذه ، ويستعين المستشار بوسائل الايضاح السمعية والبصرية المناسبة لتوضيح ودعم وجهة نظره (كالشرائح والأفلام وغيرها) .

ويقدم المستشار التوصيات بكل أمانة وموضوعية ، ويحاول أن ينبه إدارة المنظمة إلى أية مخاطر أو صعوبات قد تكتنف وتواجه الحل المقترح

(كاحتمال معارضة الموظفين الفنيين للحل ، واحتمال ارتفاع التكاليف أكثر مما هو متوقع) ، وإلى الظروف المناسبة التي يجب أن توفرها المنظمة لانجاح الحل (كضرورة نقل بعض كبار الموظفين المعارضين للتوصيات)[1] .

وبعد عرض التوصيات يجيب المستشار على أية أسئلة تثار بخصوصها ، ويسجل المقترحات والأفكار التي يتقدمون بها ، وبوجه عام ، فإن على المستشار أن يشعر الرؤساء والموظفين ، بأنهم قد ساهموا في وضع واستنتاج التوصيات ، وأنها تعبر عن آرائهم ، وهذا من شأنه أن يزيد من اهتمامهم بها ، ومن تحمسهم لتطبيقها في المستقبل . وأخيراً ، يعد المستشار التقرير النهائي للاستشارة ، ويحاول أن يعدل فيه ، على ضوء المناقشة التي تمت مع كبار الموظفين في المنظمة ، ويجدر التنويه ، بأن لا يقوم المستشار بتعديل التوصيات حسب رغبات كبار الموظفين في المنظمة ، وأن لا يقبل أن يستخدم تقريره كمبرر في المستقبل لتحقيق طموحاتهم ورغباتهم الشخصية ، كالتوصية بإحداث وظائف عليا لترقيتهم ، أو بإنشاء إدارات جديدة لتضخيم جهاز منظماتهم . وإذا لم يقتنع المستشار بأهمية ونزاهة ، وموضوعية ، المقترحات المقدمة منهم ، فإنه لا يأخذ بها ، ويتجاهلها ، ويضع تقريره النهائي حسبما يراه مناسباً لمعالجة أوضاع تلك المنظمة . ويكتب المستشار عادة تقريراً مبدئياً ، وتقريراً نهائياً وذلك في الاستشارات الكبيرة . أما بالنسبة للاستشارات الصغيرة (كدراسة تنظيم إدارة ما ، أو دراسة المحفوظات ، أو الاتصالات ، في إدارة أخرى) فيكتفي المستشار بكتابة تقرير واحد ، وهو التقرير النهائي ، وتعرض التوصيات المقترحة شفوياً على المسئولين ، لمعرفة رأيهم بشأنها ، وبعد ذلك يعد التقرير النهائي .

إن الغرض من عرض وتقديم التوصيات ، ومناقشتها مع كبار الموظفين في المنظمة ، هو الحصول على موافقة إدارة المنظمة عليها ، وقبولها من طرفهم ،

(1) Kubr, op. cit., P. 157.

ولذا فقد يحصل الاقتناع والقبول للتوصيات بعد عرضها مباشرة من قبل المستشار ، إلا أن هذه الموافقة تكون غالباً بصورة مبدئية ، وأن القرار النهائي بشأنها ، يأتي بعد دراسة تفصيلية للتقرير النهائي المكتوب ، والمقدم إلى إدارة المنظمة .

(و) التنفيذ والمتابعة :

بعد تقديم التقرير النهائي الذي يتضمن التوصيات ، تأتي مرحلة التنفيذ . وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل ، لأن فيها توضع التوصيات التي أعدها المستشار موضع التنفيذ ، وتهتم المنظمة بها ، لأنها تتضمن الحصيلة النهائية للمهمة الاستشارية ، كما أن المستشار يدرك أهميتها ، لأنه يرغب في أن يرى مقترحاته قد طبقت ، وأن نتائجها أصبحت ظاهرة وملموسة .

ويفضل تنفيذ التوصيات بعد قبولها مباشرة ، لأنه إذا مرت مدة طويلة بدون تنفيذها ، فإنه ربما تتغير الظروف ، أو يتغير الرؤساء ، فلا تطبق التوصيات مطلقاً ، وبذلك تضيع الجهود .

أما عن دور المستشار بعد أن يقدم تقريره فقد يكون أحد أمرين : إما أن ينتهي عمله بمجرد تقديمه للتقرير الذي يتضمن نتائج الدراسة ، أو قد يطلب منه الاشتراك في وضع التوصيات موضع التنفيذ . وعلى كل حال ، فإن من المستحسن أن يكون المستشار على اتصال بما يحدث بعد تقديم توصياته (ولو بصورة غير رسمية) وأن يقدم الاستشارة والنصائح والتفسيرات لما يحتويه التقرير .

وإذا طلب من المستشار الاشتراك في تنفيذ التوصيات ، فيقوم في هذه الحالة بوضع خطة للتنفيذ ، مبيناً الوقت اللازم للانتهاء من كل مرحلة من مراحل التنفيذ ، ومتطلبات كل مرحلة ، ثم يقوم هو وموظفو المنظمة بالتنفيذ حسب الخطة الموضوعة لذلك . ويشارك المستشار في التنفيذ بتقديم

الارشادات للموظفين عن كيفية التنفيذ ، وبتوضيح وتفسير ما يحتويه التقرير .
وبتدريب الموظفين . إذا كان التنفيذ يتضمن تطبيق إجراءات جديدة في المنظمة ، فإن على المستشار أن يشرف على تطبيق الاجراءات الجديدة ، ويدرب الموظفين عليها ، وعليه أن يلاحظ مواطن الضعف فيها ، وأن يعمل على إصلاحها في حينه . كما يجب عليه أن يراقب الموظفين أثناء تطبيق الاجراءات الجديدة ، وأن يتأكد من أنهم يقومون بالعمل حسب الاجراءات المقترحة .

وبالنسبة للمتابعة[1] فإن بعض المستشارين ، وقبل إنتهاء المهمة الاستشارية ، يوصي المنظمة بتوقيع إتفاقية معه لتقديم خدمات المتابعة لها ، وإذا تمت موافقة المنظمة على ذلك ، فإن المستشار يقوم بمهمة المتابعة[2] ، وبذلك يبقى على اتصال بالمنظمة ، يزروها من حين لآخر ، ليتفقد سير العمل فيها ، وليجيب على أية استفسارات من المدراء والموظفين بخصوص ما يواجههم من صعوبات أثناء التنفيذ .

---

(1) Kubr, op. cit., P. 166.

(٢) ينطبق هذا الوضع على المستشار الخارجي الذي يعمل في شركة أو مكتب استشارات خاصة . أما بالنسبة للمستشار الحكومي ، فإنه يتولى مهمة المتابعة بدون أتعاب ، ويقوم بزيارة المنظمة ، والاتصال بضابط الاتصال فيها ، من حين لآخر ، للاستفسار عن أية صعوبات أو مشكلات تواجهها ، أثناء التنفيذ ، وليقدم الرأي والمشورة بشأنها (عندما يطلب منه ذلك) .

الفصل الخامس
كتابة التقارير

- أنواع التقارير .
- متطلبات التقرير .
- القواعد الأساسية لكتابة التقرير .
- خطوات إعداد التقرير .
- أقسام التقرير .

الفصل الخامس
كتابة التقارير

تعتبر كتابة التقارير[1] من الأعمال الهامة في الاستشارة الادارية ، لأن الاستشارة ليست إلا خدمات فنية متخصصة يقدمها المستشار إلى المنظمة

والدليل الملموس على إنجاز الاستشارة هو التقرير المكتوب الذي يقدم إلى المسئولين في المنظمة عند إنتهاء المهمة الاستشارية .

وتبرز أهمية التقرير في طريقة عرضه للتوصيات ، فالتوصيات الهامة للمنظمة ، الناتجة عن الاستشارة ، ربما تهمل ولا تنفذ ، إذا عرضت بطريقة غير سليمة ، لا تساعد إدارة المنظمة على فهم محتواها ، أو إدراك أهميتها . كما أن التوصيات غير الهامة ، التي تتضمن إدخال تحسينات بسيطة ومتواضعة على المنظمة ، قد تحوز على رضى وقبول المسئولين في المنظمة إذا عرضت بطريقة مناسبة وجذابه . مما سبق تتضح أهمية كتابة التقارير بالنسبة للمستشار الاداري ، وأن عليه أن يطور قدراته ومهاراته لكي يتمكن من كتابة تقارير جيدة تفي بأغراض جميع المهمات التي تناط به .

---

(١) لمزيد من المعلومات عن كتابة التقارير ، انظر ، محمد شاكر عصفور ، أسس الاستشارة الادارية (الرياض ، معهد الادارة العامة ، ١٤٠١ هـ) ص ٨٣ ـــ ٨٦ .

(أ) أنــواع التقاريــر :

يقوم المستشار الاداري أثناء تنفيذه المهمة الاستشارية، بإعداد عدة أنواع من التقارير منها :

١ ــ التقريــر الأولــي .[1]

ويتضمن هذا التقرير مسحاً شاملاً وسريعاً للمنظمة، ويقدم عادة عند التفكير في القيام بدراسة لها، ويعتبر الأساس الذي يعتمد عليه اقتراح تقديم الاستشارة الادارية (عرض الاستشارة) .

٢ ــ تقاريــر ســير العمــل :[2]

وتعد أثناء تنفيذ الاستشارة لاعلام المسئولين في المنظمة بمدى التقدم الذي أحرز في سبيل إنجاز المهمة الاستشارية، وبأية تغييرات قد تطرأ على خطة الدراسة، وعلى تعريف المشكلات التي تواجهها .

٣ ــ التقريــر المبدئــي :

ويعد بعد مرحلة إنتهاء التحليل ووضع التوصيات، ويتضمن وصفاً للوضع الحالي للمنظمة، وتحليلاً لمشكلاتها، والمقترحات لمعالجتها، ويقدم إلى مدير المنظمة للاطلاع عليه، تمهيداً لمناقشته معه في وقت لاحق .

---

(١) التقريــر الأولــي = (1) Preliminary Report

(٢) تقاريــر ســير العمــل = (2) Progress Reports

٤ ــ التقريــر النهائــي :[١]

ويعد عند إنتهاء الدراسة ، ويشتمل على التوصيات التي تقدم إلى المنظمة لأجل تنفيذها . ويقدم عند إنتهاء الدراسة ، وذلك بعد مناقشة التقرير المبدئي مع المسئولين في المنظمة . ويتضمن محتويات التقرير المبدئي ، والتعديلات التي أدخلت عليه بعد مناقشته مع المسئولين في المنظمة ، ويشتمل التقرير النهائي على وصف الوضع الحالي للمنظمة ، وتحليل المشكلات ، ثم التوصيات .

(ب) متطلبــات التقريــر :

لكي يكون التقرير ناجحاً ، ومؤدياً للغرض الذي كتب من أجله ، فإن على المستشار أن يراعي ، عند كتابته للتقرير ، الأمور التالية :

١ ــ أن يكون التقرير مختصراً ، ويتضمن المعلومات الأساسية ذات العلاقة بالدراسة ، والتوصيات والمقترحات اللازمة لها . وعلى المستشار أن يتجنب كتابة التقارير الطويلة التي تتضمن تفاصيل غير هامة ، والتي يكثر فيها الخروج عن الموضوع الرئيسي .

٢ ــ أن يكون التقرير واضحاً وبسيطاً يسهل فهمه واستيعاب ما فيه من توصيات ومقترحات وآراء ويكون ذلك بتجنب التعقيدات في كتابة الجمل ، وفي اختيار الكلمات والتعابير السهل والبسيطة .

٣ ــ أن يكون التقرير مرتباً ، ويتحقق ذلك بتجزئة المواضيع التي يحتويها إلى أقسام وفقرات ، تبين المواضيع الهامة فيه ، وتجعله سهل القراءة على المسئولين ، وفهم ما يتضمنه من توصيات .

٤ ــ أن يكون التقرير مقنعاً ، فالتقرير الذي هو حصيلة الدراسة لا يمكن أن

---

(١) التقريـر النهائـي = (1) Final Report

يؤدي الغرض الموضوع لأجله مالم يستطع أن يقنع الرئيس الاداري أو الجهة التي طلبت إجراء الدراسة بأهمية ما جاء فيه ، وبتنفيذ التوصيات والمقترحات التي تضمنها ، ويساعد في عملية الاقناع شرح التوصيات الموجودة في التقرير شرحاً وافياً ، وتضمين التقرير الأشكال ، والخرائط ، والجداول ، والرسومات البيانية التي توضح وتدعم التوصيات الموجودة في التقرير .

(د) خطوات إعداد التقرير :

هناك أربع خطوات ضرورية لاعداد التقرير وهي[1] :

١ ــ الدراسة الأولية :

وتشمل جمع ، وتصنيف ، وتقييم المعلومات التي سيتضمنها التقرير . وعلى المستشار في هذه الخطوة أن يقيم جميع المعلومات التي حصل عليها ، ثم يحدد التوصيات والاستنتاجات التي ستظهر في جسم التقرير .

٢ ــ التخطيط المحكم :

ويشمل وضع خطة للتقرير ، تتضمن أقسامه ، والمعلومات التي ستذكر في كل قسم منه .

٣ ــ كتابة التقرير :

وتتضمن كتابة المعلومات ذات العلاقة بالتقرير على الورق في شكل مسودة ، ويستحسن أن تتم الكتابة في فترة زمنية واحدة ، متصلة غير متقطعة ، وذلك لأجل تحقيق وحدة في الأسلوب ، وتناسق في أجزاء التقرير الذي قد لا يتحقق بدون ذلك .

---

(1) Whiteside, op. cit., P. 55.

٤ ـــ مراجعة وتنقيح التقرير :

وتتضمن هذه الخطوة إجراء مراجعة نقدية لمسودة التقرير قبل طباعته ، لأجل إدخال أية تغييرات عليه ، كإضافة أو حذف جمل أو فقرات منه .
(وقد يكون من المفيد في هذا الخصوص ، قراءة فقرات التقرير الرئيسية بصوت مرتفع ، فهذا من شأنه أن يكشف عن أية نواقص في الجمل ، أو أي ضعف في التعبير) .

(ـ) أقســـام التقريـــر :[١]

يقسم التقرير إلى عدة أقسام تشكل فيما بينهما وحدة واحدة ، وهذه الأقسام هي :[٢]

١ ـــ الغـــلاف .
٢ ـــ صفحة العنوان الرئيسي .
٣ ـــ قائمـة المحتويـات .
٤ ـــ المقدمة (القسم التمهيدي) .
٥ ـــ جســـم التقريـــر .
٦ ـــ القســـم الختامـــي .
٧ ـــ القسـم التكميلي (الملاحق) .

فيما يلي عرض موجز لكل قسم من هذه الأقسام :

(1) H.M.S.O. **The Practice of O&M,** (London, H.M.S.O., 1965). pp. 58 - 61.

(٢) تظهر أقسام التقرير المذكورة بعاليه ، في التقرير المبدئي ، والتقرير النهائي ، للاستشارة الادارية .

١ ـ الغـــلاف :

إن الغلاف ضروري لكل تقرير ، فهو يحمي أوراقه من المؤثرات الخارجية ، ولذا فإنه يكون عادة من الورق المقوى ، ويكتب على أعلى صفحة الغلاف ، اسم الجهة الاستشارية ، وشعارها ، وعنوانها[١] . وفي وسط الصفحة ، عنوان التقرير (الاستشارة) ، وفي أسفلها ، تاريخ إعداد التقرير مبيناً الشهر والسنة . (انظر شكل رقم (٥ ـ ١) نموذج لغلاف تقرير) .

٢ ـ صفحة العنوان الرئيسي :

وهي الصفحة التي تلي الغلاف ، ويظهر في وسطها ، عنوان التقرير كاملاً ، واسم كاتب التقرير ، وفي أسفلها ، يظهر اسم المدينة التي أعد فيها التقرير ، ثم تاريخ التقرير ، ويذكر اسم الشهر والسنة . وتكون صفحة العنوان الرئيس من الورق العادي . (انظر شكل رقم (٥ ـ ٢) نموذج لصفحة العنوان الرئيسي لتقرير) .

٣ ـ قائمـة المحتويـات :

وتحتوي على العناوين الرئيسة والفرعية للتقرير . ويجب أن يكون العنوان في قائمة المحتويات مطابقاً للعنوان في داخل التقرير . ويوضع أمام كل عنوان رئيسي رقم ، وفي الجهة اليسرى المقابلة يوضع رقم الصفحة . (انظر شكل رقم (٥ ـ ٣) و (٥ ـ ٤) نموذجان لقائمة محتويات تقرير) .

٤ ـ المقـدمـــة :

وتتضمن خلفية الدراسة ، والاتصالات التي تمت بشأنها ، وإشارة إلى

---

(١) تكتب الشركات الاستشارية عناوينها كاملة ، وأرقام تليفوناتها على التقارير ، ليستدل بواسطتها العملاء (والزبائن) عليها .

مصادر المعلومات للاستشارة ، والوسائل التي استعان بها المستشار في جمع المعلومات ، والمصاعب التي صادفته ، وكلمة شكر للادارة والموظفين على مساعدتهم المستشار ، وعلى ما قدموه من خدمات أثناء قيامه بالدراسة .

٥ ـ جسم التقرير :

وهو القسم الرئيسي من التقرير ، ويتضمن وصفاً للوضع الحالي للمنظمة ، ثم تحليلاً للوضع الحالي لها ، يتضمن المشكلات التي تواجهها ، وتحديد أسبابها ، واقتراح الحلول البديلة ، وتقييمها مع بيان مزايا وعيوب كل بديل .

٦ ـ القسم الختامي :

ويتضمن ملخصاً للاستنتاجات ، أو التوصيات ، التي يتضمنها التقرير .

المملكة العربية السعودية
معهد الادارة العامة
إدارة الاستشارات

دراسة تنظيمية
لمنظمة مــا

رجــب ١٤٠٤ هـ
ابريل ١٩٨٤ م

شكل رقم (٥ ــ ١) نموذج لغلاف تقرير

المملكة العربية السعودية
معهد الادارة العامة
إدارة الاستشارات

دراسة تنظيمية
لمنظمة مــا

إعداد
صالح عبد الرحمن محمود
عضو هيئة التدريس في المعهد

الرياض رجــب ١٤٠٤ هـ
ابريل ١٩٨٤ م

شكل رقم (٥ ــ ٢) نموذج لصفحة العنوان الرئيسي لتقرير

دراسة تنظيمية لمنظمة مـــا

قائمة المحتويات

شكل رقم (٥ ـــ ٣) نموذج لقائمة محتويات التقرير

دراسة حول إمكانية استخدام جهاز كمبيوتر في أعمال منظمة مـــا

قائمة المحتويـــات

(شكل رقم ٥ ــ ٤ نموذج لقائمة محتويات تقرير فني)

٧ ـــ القسم التكميلي (الملاحق) :

ويكون في نهاية التقرير ، ويتضمن الملاحق والمراجع . أما الملاحق فتحتوي على تفاصيل أكثر حول بعض جوانب التقرير ، وتوضع في نهاية التقرير لأجل إطلاع المهتمين بها عليها . وتكون هذه الملاحق على شكل جداول ، أو خرائط ، أو رسوم بيانية ، تذكر في نهاية التقرير لدعم الاستنتاجات والتوصيات المذكورة في جسم التقرير . كما تتضمن الملاحق أية معلومات يرى المستشار ضرورة إضافتها إلى التقرير ؛ كالاستبيان الذي استخدم في جمع المعلومات للدراسة ، والخطة الزمنية التي اتبعها في الاستشارة ، والقوانين والأنظمة التي لها علاقة بالمنظمة قيد الدراسة .

أما المراجع فتوضع في صفحة لوحدها ، وتحتوي على المصادر التي اعتمد عليها كاتب التقرير ، ويمكن أن تكون المصادر كتباً ، أو دوريات ، أو وثائق مختلفة . ومن الملاحظ أن المستشار يعتمد في حصوله على المعلومات على المصادر الأولية ، وقليلاً ما يرجع إلى المصادر الثانوية كالكتب والدوريات وغيرها .

وتجدر الاشارة إلى أن التقرير يقدم إلى إدارة المنظمة بموجب خطاب يرفق مع التقرير يسمى خطاب (إرسال) تقديم التقرير ، ويتضمن هذا الخطاب معلومات عن الدراسة ، تشمل هدفها ، وملخصاً للاستنتاجات والتوصيات التي تحتويها ، ويفيد هذا الخطاب في إعطاء القارئ فكرة موجزة عن الدراسة . ويعتمد العديد من المدراء الاداريين على هذا الخطاب في الحصول على فكرة سريعة وموجزة عن محتويات التقرير .

الفصـل السـادس
تقيم الاستشارة الادارية

- معايير تقيم الاستشارات الادارية .

الفصل السادس

تقييم الاستشارة الادارية

بعد إنتهاء المهمة الاستشارية ، تقوم إدارة المنظمة ، بإجراء تقييم لها ، وذلك لمعرفة مدى الاستفادة التي تحققت نتيجة لتلك الاستشارة . وقياس عائد (نتيجة) الاستشارة ليس بالأمر السهل ، لأنه قد يكون ملموساً في ناحية ، وغير ملموس في ناحية أخرى . ومن الأمثلة على العائد الملموس الذي يمكن قياسه ، ما يحدث في برامج تخفيض التكلفة ، فالتوفيرات التي تتحقق في النفقات يمكن حسابها . أما بالنسبة للعائد غير الملموس الذي يصعب قياسه ، فهي مثل قياس التحسن الذي يحصل في العلاقات بين موظفي المنظمة ، أو مدى حصولهم على أفكار وآراء جديدة نتيجة للاستشارة .

ومهما يكن الأمر ، فلابد من تقييم الاستشارة[1] لمعرفة مدى استفادة المنظمة من المستشار ، وفي هذا الخصوص ، يمكن التركيز على جانب التوصيات المقدمة من المستشار ، والتي لها طابع عملي ، ويمكن الاستعانة بالأسئلة التالية[2] :

---

(١) لمزيد من المعلومات عن تقييم الاستشارة الادارية ، انظر ، محمد شاكر عصفور ، أسس الاستشارة الادارية ، الرياض ، معهد الادارة العامة ، ١٤٠١ هـ ، ص ٩٧ ــ ٨٢ .

(٢) فيليب وشاي ، مرجع سابق ، ص ٥٣ ــ ٥٤ .

١ ـــ كم توصية تم تطبيقها ؟ .
٢ ـــ كم توصية تم تعديلها ؟ .
٣ ـــ كم توصية تم رفضها ؟ .
٤ ـــ لماذا تم رفض بعضها وقبول البعض الآخر ؟ .

كما يمكن أن يتضمن التقييم النتائج غير الملموسة ، وذلك بمحاولة الاجابة على الأسئلة التالية :

١ ـــ هل حصل الموظفون على أفكار وأساليب ومهارات إدارية جديدة يمكنهم بواسطتها إجراء تحسينات على المنظمة بعد إنتهاء مهمة المستشار ؟ .
٢ ـــ هل أصبحت المنظمة أفضل حالاً مما كانت عليه في السابق ؟ .

ويعتبر التقييم بالنسبة للاستشارة عملية مستمرة ، تبدأ من بداية تنفيذ الاستشارة ، ولا تنتهي بعد نهايتها ولكنها قد تستمر إلى مدة عام أو أكثر بعد تنفيذ الاستشارة . ويمكن تحقيق التقييم بأن تطلب الادارة من موظفيها تقديم تقارير دورية عن التقدم الذي تم التوصل إليه بشأن تطبيق التوصيات . وتقدم التقارير بعد مرور فترات زمنية مناسبة (كتقديم تقرير كل ثلاثة أشهر ، أو ستة أشهر ، أو تسعة أشهر) ، ويمكن إجراء تقييم شامل للاستشارة بعد مرور عام على تنفيذها ، لكي تكون الرؤيا بالنسبة للعوائد من الاستشارة أكثر وضوحاً . ويفضل أن تتم متابعة أعمال المستشار الاداري الخارجي ، في الدول النامية بواسطة الوحدة المركزية للتطوير الاداري في الدولة[1] (تسمى في المملكة العربية السعودية الادارة المركزية للتنظيم والادارة) .

---

(١) تقرير الأمم المتحدة ، عرض د . طاهر مرسي عطية ، التقرير العام للقاء كوبنهاجن حول موضوع تطوير الادارة ، الذي عقد في الفترة من ٩/٢٨ ـــ ١٩٧٠/١٠/٦ ، ص ٢٤ .

ويجدر التنويه أنه بالنسبة للاستشارة الادارية فإن أكبر دليل على نجاحها يتمثل في مدى رضى المنظمة عن المستشار بشكل عام ، ورغبتها في التعاقد معه ، مرة ثانية ، في المستقبل لاجراء دراسات أخرى لها .

(أ) معايير تقييم الاستشارات الادارية :

وضع الخبراء المختصون بالاستشارات الادارية معايير لتقييمها ، فيما يلي عرض للمعايير التي وضعوها لتقييم المهمات المسحية **(Survey Engagements)** وهي كما يلي[1] :

١ ـــ هل كان هدف ومجال المهمة ، وخطتها العامة ، والنتائج المتوقعة منها ، وشروطها ، محددة بوضوح (وبشكل كتابي) ؟ وهل قام المستشار بمراجعتها مع المسئولين في المنظمة ؟ .

٢ ـــ هل قام المستشار بوضع خطة دقيقة للدراسة ؟ (تتضمن خطة الدراسة نقاطاً مثل مجال الدارسة ، والنتائج المتوقعة ، والأساليب التي سيتم استخدامها ، والموظفين الذين سيشاركون فيها ، الخطة الأمنية لها ، ونوع التقرير الذي سيقدمه) .

٣ ـــ هل قام المستشار بإعداد تقارير دورية عن تقدم سير العمل للمديرين الاداريين في المنظمة أثناء قيامه بالدراسة ، وهل كان سلوك موظفي الجهة الاستشارية إيجابياً ويتمشى مع قواعد السلوك المهني لهم ؟ هل أظهروا أداء عملياً جدياً في البحث عن الحقائق والجوانب التحليلية الأخرى من العمل ؟ وهل أثبتوا جدارة مهنية وموضوعية واستقامة ؟ .

٤ ـــ هل عمل المستشار بإيجابية مع الموظفين المشاركين في الدراسة من المنظمة ؟

---

(١) فيليب وشاي ، مرجع سابق ، من ص ٥٤ ـــ ٥٦ .

وهل استفاد بشكل إيجابي من هؤلاء الموظفين أثناء قيامه بالمهمة ؟
وإذا لم يكن الأمر كذلك ، فهل كان هناك تبرير كاف لذلك ؟
وهل كان الاشراف على المهمة جيداً ؟ وهل تم تنفيذها بحد أدنى من إرباك العمل في المنظمة ؟ .

٥ ـ هل قام المستشار بتعريف موظفي المنظمة بالمبادئ والأساليب ، والمهارات ، وطرق العمل التي قام باستخدامها وتطبيقها أثناء الدراسة ، بحيث يمكنهم استخدامها مستقبلاً عند إجراء أية تحسينات، على المنظمة ، بعد إنتهاء المهمة ؟ وهل قام بعرض أفكار جديدة عليهم ، وبدفعهم وتشجيعهم على التفكير ؟ .

٦ ـ هل حققت الدراسة أهداف المهمة كما وردت في الاقتراح الأولي (عرض الاستشارة) ، وفي الخطة ، أو كما تم تعديلها أثناء القيام بالدراسة ؟ هل تم وضع الحلول بصورة كاملة ودقيقة ، وعملية بحيث تلائم احتياجات المنظمة المحددة ؟ هل كان مسار العمل المقترح هو الأكثر فعالية واقتصادياً من وجهة نظر المنظمة ؟ هل أخذت التوصيات ، بعين الاعتبار ، العنصر البشري ، وقدرة الموظفين على تنفيذها في المنظمة ؟
وهل راعت التوصيات الأهداف ، والسياسات ، والخطط البعيدة المدى في المنظمة ؟ .

٧ ـ هل أن المسئولين في المنظمة مقتنعون بأن التوصيات تتضمن أفضل ما لدى المستشار من تجارب وأفكار ؟ .

٨ ـ هل تم شرح النتائج والتوصيات لموظفي المنظمة المسئولين عن مراجعتها ، وقبولها ، وتطبيقها ، بشكل جيد ؟ وهل أن المسئولين في المنظمة كانوا راضين عن الأسلوب الذي تم به تقديم النتائج والتوصيات ؟ .

٩ ـــ هل أكد المستشار على أهمية التخطيط الدقيق لتطبيق التوصيات المصادق عليها ؟ وهل قام بالاتصال أو بالتعاون مع المنظمة أثناء دراسة وتطبيق التوصيات ؟ .

١٠ــ هل تم إنجاز العمل ضمن فترة زمنية معقولة ، وبأجور مناسبة ومقبولة ؟[1]

هل كانت تقديرات الوقت والتكلفة الأصلية واقعية ؟ إذا لم تكن كذلك ، فهل تمت مراجعتها مع المسئولين في المنظمة مسبقاً ؟ .

١١ــ كم عدد التوصيات التي قبلت ؟ وكم عدد التوصيات التي رفضت ؟ وكم عدد التوصيات التي عدلت ؟ ولماذا تم رفض بعضها وقبول البعض الآخر ؟

وما التأثير العملي للاستشارة على المنظمة ؟ وما هو التقييم الاجمالي من قبل كبار موظفي المنظمة عن قيمة المهمة الاستشارية ؟ .

١٢ــ هل قام المستشار بإجراء متابعة ، بعد مرحلة التطبيق ، للتحسينات الموصى بها ، أو لنتائج المهمة ؟ .

١٣ــ هل كان المسئولون في المنظمة يشعرون بالرضى عن آداء المنظمة أثناء العمل مع المستشار ؟ .

١٤ــ هل أصبح المدراء في المنظمة أكثر كفاءة نتيجة عملهم مع المستشار ؟ .

١٥ــ هل ستستخدم المنظمة المستشار مرة ثانية إذا احتاجت إلى نوع خدماته الاستشارية ؟ .

---

(١) تتقاضى الشركات الاستشارية الخاصة أجوراً مقابل قيامها بتقديم الاستشارات للجهات المستفيدة من خدماتها ، أما بالنسبة لأجهزة الاستشارات الادارية الحكومية ، فإن معظمها لا يتقاضى أجراً ، ولكن بعض هذه الأجهزة ، في بعض الدول ، يتقاضى أجراً رمزياً مقابل خدماته الاستشارية .

الفصل السابع
التنظيم الاداري ـ أساسيات التنظيم

- مفهوم التنظيم .
- تعريف المنظمة .
- أسباب التنظيم .
- أهداف ومزايا التنظيم .
- الجهة التي تملك سلطة التنظيم .
- مبادئ التنظيم الاداري .

الفصـل السـابع

التنظيم الاداري ـــ أساسيات التنظيم

إن الكتابات في موضوع التنظيم كثيرة ، وتعكس اتجاهات متعددة تصل أحياناً إلى درجة التعارض فيما بينها . فهناك المدرسة التقليدية ، وأفكارها بخصوص التنظيم ، والانتقادات الموجهة إليها . وهناك المدرسة السلوكية وأفكارها ، وهناك محاولات التوفيق بين هاتين المدرستين ، وهناك العديد من المدارس الفكرية والنظريات الحديثة التي تعالج موضوع التنظيم والادارة .

ولا يتسع هذا الفصل لعرض كافة نظريات التنظيم المختلفة ، ومناقشتها ، والتعليق عليها . ولذا فإنني سأقتصر في معالجتي لموضوع التنظيم على بحث الجوانب النظرية والعملية التي تهم الرئيس الاداري بوجه عام ، والمستشار الاداري بوجه خاص أثناء قيامه بإجراء الدراسات المتعلقة بالتنظيم الاداري . فمن الواضح أن من أهم الأعمال التي يقوم بها المستشار الاداري ، هي وضع القواعد والأسس التي تقوم عليها المنظمات الجديدة عند إنشائها لأول مرة ، وإجراء الدراسات التنظيمية للمنظمات القائمة لأجل التعرف على المشكلات التي تعرقل سير العمل فيها ، ثم تقديم التوصيات والمقترحات لمواجهة تلك المشكلات . ولذا فإنني سأقسم موضوع التنظيم إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهـــي :

أولاً : أساسيات التنظيم .

ثانياً : بنـاء المنظمات .

ثالثاً : إدارة التنظـيم .

وسأخصص لكل قسم فصلاً لمناقشته ، وسأبدأ بالقسم الأول ، وهو أساسيات التنظيم .

أساسيات التنظيم

تشمل أساسيات التنظيم ، مفاهيم ، ومبادئ التنظيم الاداري . وسنقدم في هذا القسم ، عرضاً موجزاً لمفهوم التنظيم ، والمنظمة ، وأسباب التنظيم ، وأهداف ومزايا التنظيم ، ومن يقوم بالتنظيم ، ومبادئ التنظيم .

(أ) مفهـوم التنظـيم :

إذا تتبعنا موضوع التنظيم في العديد من الكتب والمؤلفات الادارية فإننا نجد أن المفكرين ، في هذا المجال ، يقدمون تعاريف متعددة . فيعرف التنظيم بأنه « تحديد للنشاطات الضرورية لتحقيق أي هدف ، وترتيبها في مجموعات ، تمكن من إسناد القيام بها إلى أفراد »[1] ، كما يعرف بأنه « الشكل الذي تتعاون فيه الجهود الانسانية ، لأجل تحقيق هدف عام »[2] .

ويعرف أيضاً بأنه « هو عملية تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لامكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة »[3] .

---

(1) L. Urwick, **The Elements of Administration,** (London, Pitman and Sons, 1965), P. 36

(2) D. Waldo, **Ideas and Issues in Public Administration,** New York, McGraw-Hill Book, Inc. 1953), P. 83.

(٣) حسن توفيق ، **الادارة العامة** ، (القاهرة ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، ١٩٨٠ م) ، ص ١٥ .

كما يعرف (التنظيم) بأنه هو تحديد الأعمال ، وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الهدف .

ومهما تعددت وتنوعت تعريفات التنظيم فإن هناك عناصر رئيسية لابد من توفرها فيه ، وهي :

(أ) وجود هدف محدد ومتفق عليه .
(ب) وجود نشاطات وأعمال يلزم القيام بها للوصل إلى الهدف .
(جـ) وجود مجموعة من الأفراد تقوم بينهم علاقة محددة .
(د) اشتراك الأفراد في تحقيق الهدف ، وذلك بتقسيم الأعمال بينهم . واستخدام الوسائل والامكانيات ، والأجهزة والأدوات المتوفرة لديهم للقيام بالأعمال .

(ب) تعريف المنظمة :

تعرف المنظمة بأنها « الاطار الذي يجمع العاملين ، والوسائل والامكانيات ، التي بواسطتها ، يستطيع الاداري ، القيام بتنفيذ خططه »[4] .

كما تعرف (المنظمة) ، بأنها جماعة من الناس ، يعملون معاً ، لأداء عمل ما ، وهذا العمل يحمل عنواناً ما ، يسميه البعض الهدف ، ويسميه الآخرون الغرض أو الغاية[1] . ويمكن تعريف المنظمة بأنها جماعة من الناس يعملون معاً ، لتحقيق هدف محدد .

وتظهر المنظمة (الجيدة) إلى حيز الوجود ، عندما يتم اختيار العاملين المؤهلين الأكفاء ، وعندما توكل إليهم مهام محددة ، للقيام بها في أوقات

---

(4) William Leffingwell and Edwin Robinson, **Text book of office Management,** (New Delhi, Tat McGraw-Hill Book Co., 1980), P.53

(١) ويليام فان ديرسال ، ترجمة عمر القباني ، **قياس الاشراف في المؤسسات الحكومية والخاصة** ، (القاهرة ، دار الكرنك ، ١٩٦٣) ، ص ١٢٣ .

محددة ، بحيث تتلاءم تلك المهام مع قدراتهم (قدرات العاملين) ، ويعرف كل عامل منهم ما هو مطلوب منه القيام به من أعمال ، وكيفية القيام بها ، ومتى يقوم بها ؟ ويزود بالوسائل والامكانيات اللازمة للقيام بالأعمال ، سواء كانت آلات ، او أجهزة ، أو مواد . يضاف إلى ذلك توفر الاشراف الجيد ، وظروف العمل الجيدة والمناسبة .

والمنظمات كثيرة ومتنوعة في العصر الحاضر ، ففي الحياة اليومية يلاحظ وجود أعداد كبيرة من المنظمات التي تقوم بتقديم كافة الخدمات للمواطنين ، وبالأشراف على وتنظيم العديد من جوانب الحياة . فهناك المنظمات التعليمية ، والصحية ، والاجتماعية ، والاقتصادية ، والأمنية ، وغيرها من المنظمات . والمنظمة قد تكون وزارة أو مصلحة كبيرة ، أو مؤسسة عامة ، أو إدارة صغيرة ، ومن الأمثلة على المنظمات ، وزارة الداخلية ، ومصلحة الجمارك ، ومؤسسة البترول والمعادن (بترومين) ، ومعهد الادارة العامة ، وإدارة الميزانية العامة .

(جـ) أسباب التنظيم :

تعود أسباب التنظيم إلى أن هنالك العديد من الأعمال التي لا يستطيع الانسان أن يقوم بها بمفرده (كبناء عمارة ، أو صنع طائرة .. وغيرها) ، وذلك لأن قدراته محدودة ، ووقته محدود أيضاً ، لذلك أصبح من الضروري وجود تعاون بين أفراد المجتمع للقيام بمثل تلك الأعمال .

ويتحتم وجود التنظيم إذا اشترك شخصان أو أكثر لأجل القيام بعمل معين ، أو تحقيق هدف محدد . والتنظيم في مثل هذه الأحوال ، ضروري لتجميع الجهود ، وتوحيدها لأجل الوصول إلى الهدف المرجو تحقيقه . وفي حالة عدم وجود تنظيم معين ، فإن الحالة المتوقعة ، لابد أن تكون حالة فوضى ، حيث تتعارض جهود الأفراد ، وتصطدم ببعضها ، وتبطل مفعول وأثر كل جهد من جهود أفراد الجماعة .

(د) أهداف ومزايا التنظيم :

التنظيم عنصر هام من عناصر العملية الادارية ، وهو وسيلة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة . والتنظيم الجيد يحقق الأهداف والمزايا التالية :

١ ـــ تحديد واضح للاختصاصات وللمسئوليات وللعلاقات ، للوحدات الادارية ، وللوظائف التي تتكون منها . بحيث يتعين لكل إدارة أو قسم اختصاصاتها وعلاقاتها بالادارات والأقسام الأخرى في المنظمة ، كما أنه يتحدد لكل وظيفة ، ولشاغلها من الموظفين ، الواجبات الأساسية والفرعية ، والعلاقات بالوظائف الأخرى ، وبالموظفين الآخرين العاملين في الوحدات الادارية . فلا يحدث تداخل في الاختصاصات بين الوحدات الادارية ولا بين الموظفين العاملين فيها ، وبالتالي القضاء على الازدواجية والتداخل في الأعمال .

٢ ـــ تحديد واضح للصلاحيات المخولة للرؤساء وللموظفين الذين يشغلون وظائف الوحدات الادارية في المنظمة ، بحيث يتم تجنب حصول أي تنازع أو تضارب في الصلاحيات .

٣ ـــ تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الادارية التي تتكون منها المنظمة ، وبين الموظفين العاملين فيها ، بحيث يعمل جميع الموظفين في المنظمة ، كفريق عمل واحد ، وليس كمجموعة أفراد ، أو كوحدات منفصلة عن بعضها .

٤ ـــ تحقيق رقابة إدارية فعالة على القيام بالأعمال في المنظمة .

٥ ـــ توفير بيئة عمل مناسبة في المنظمة ينمو فيها التعاون الاختياري بين الوحدات الادارية وبين الموظفين العاملين فيها .

٦ ـــ انتظام سير العمل في المنظمة ، وتحقيق الاستفادة القصوى من الامكانيات المتوفرة لدى المنظمة ، والوصول إلى الأهداف بقدر كبير من الكفاية والفعالية .

(هـ) من يقوم بالتنظيم ؟ :

إن التنظيم عنصر هام من عناصر الادارة . وهو من النشاطات الرئيسية التي يمارسها المدير الاداري والمستشار الاداري . فالمدير يعلب دوراً كبيراً في بناء المنظمة وفي إخراج فكرتها إلى حيز الوجود . أما المستشار الاداري فيساهم في تأسيس المنظمات ، وفي تصميم هياكلها التنظيمية ، وذلك بتقديم الدراسات والمقترحات عنها للمدير الاداري .

وفكرة إنشاء المنظمة ، وتحديد الأهداف لها ، ورسم السياسات العامة ، وإقرار التنظيم النهائي ، لها (للمنظمة) هي من اختصاص الادارة العليا سواء في القطاع العام ، أو في القطاع الخاص ، ويحدد تلك الاختصاصات دستور كل دولة ، والقوانين والأنظمة المرعية فيها . ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً يعهد إلى السلطة التشريعية (الكونجرس) بهذه المهمة ، ويترك لرئيس الجمهورية صلاحية إقرار التنظيم الداخلي للوزارات والمصالح ، وغالباً ما يمنح هذه السلطة إلى الوزراء كل في مجال اختصاصه . أما في المملكة العربية السعودية فإن مجلس الوزراء هو الجهة المختصة بالتنظيم ، فالفقرة (٢) من المادة (٢٥) من نظام مجلس الوزراء الصادر في عام ١٣٧٧ هـ تنص على

« أن إحداث وترتيب المصالح العامة ، وتعيين وفصل وترقية مديري المصالح والموظفين الذين يشغلون المرتبة الثالثة فصاعداً وإحالتهم على المعاش من اختصاص مجلس الوزراء » . أما دور المدير الاداري فيكون في ترجمة الأهداف إلى واقع ملموس متمثل في المنظمة التي يساهم في بنائها وفي إدارتها . ويلجأ المديرون في كثير من الأحيان إلى الاستعانة بالمستشارين الاداريين لاجراء الدراسات التنظيمية ، ولتقديم التوصيات والمقترحات بخصوص تنظيم الأجهزة الادارية بطريقة فعالة ، لكي تتمكن تلك الأجهزة من تقديم الخدمات ، وإنتاج السلع ، التي أوجدت من أجلها المنظمات ، في وقت أسرع ، وبتكلفة أقل .

(و) مبادئ التنظيم الاداري :

اهتم مفكرو الادارة الأوائل ، ولاسيما مفكرو المدرسة التقليدية في الادارة (أمثال تايلور ، وفايول ، وموني ، وايرويك ، وجوليك ... وغيرهم) باستخلاص ووضع العديد من المبادئ ، أو القواعد العامة ، التي يمكن أن يسترشد بها المنظمون ، أو الرؤساء الاداريون ، عند قيامهم بمهام التنظيم والأعمال الادارية الأخرى . وقد لقيت تلك المبادئ عند وضعها (منذ بداية القرن العشرين ، وحتى أوائل الأربعينات الميلادية من هذا القرن) ترحيباً وقبولاً كبيرين ، فكانت تدرس في كليات الادارة العامة ، وكليات إدارة الأعمال ، وكان يتقيد بها المنظمون عند قيامهم بمهام التنظيم وبالمهام الأخرى .

إلا أن مفكري المدرسة السلوكية في الادارة ، وعلى رأسهم الأستاذ هربرت سايمون ، قاموا بمناقشة وتحليل تلك المبادئ . فقد انتقد الأستاذ سايمون هذ المبادئ في كتابه السلوك الاداري (Administrative Behavior) الذي ظهر لأول مرة في سنة ١٩٤٧ م ، وحاول أن يثبت تناقضها ، وعدم انطباقها على جميع الحالات ، واستنتج من دارسته أن مبادئ الادارة العامة (The Principles) ليست في حقيقتها إلا توجيهات نسبية (نصائح أو إرشادات) (Proverbs) .

وبالرغم مما أثير حول تلك المبادئ من شكوك ، إلا أن العديد منها لا يزال يستخدم ، ويراعى عند تخطيط تنظيمات الأجهزة الحكومية ، وأجهزة القطاع الخاص ، أو عند إعادة تنظيمها ، وأن الاسترشاد بها يسهل مهمة الاداري أو المنظم عند قيامه بأعمال التنظيم ، ولأغراض هذا البحث ، فإنني سأقوم بعرض بعض مبادئ التنظيم الاداري التي تساعد المدير الاداري ، والمستشار الاداري ، عند قيامه بمهام بناء المنظمات ، وهي كما يلي :

١ ــ مبدأ وحدة الهدف :

يجب أن يكون لكل منظمة هدف ، أو أهداف ، تسعى إلى تحقيقها .

ويعتبر هذا المبدأ من البديهيات في التنظيم الاداري ، فمن المعروف أن التنظيم ليس إلا وسيلة لتحقيق غاية أو أهداف محددة ، وإذا لم يكن هناك هدف ، أو أهداف فلا حاجة لوجود التنظيم . وإذا كانت المنظمة تتكون من عدد من الوحدات الادارية ، فيجب أن تساهم تلك الوحدات في تحقيق الأهداف الرئيسية (العامة) ، ويتم ذلك بتحديد أهداف فرعية (ثانوية) لتلك الوحدات بحيث تكون الأهداف الفرعية متكاملة ومتناسقة ، وتؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة بدون حدوث إحتكاك أو تنازع بين الوحدات الادارية ، وبين العاملين فيها . ويطلق على مساهمة الوحدات الادارية في الوصول إلى الأهداف الرئيسية للمنظمة اسم (مبدأ وحدة الهدف) .

٢ ــ مبدأ تقسيم العمل والتخصص :

إذا زاد عدد الأفراد في أي عمل عن فرد واحد ، وجب تقسيم العمل بينهم ، وجعل كل فرد مسئولاً عن جزء منه ، مع إعطائه السلطات الملائمة للقيام بما أسند إليه من أعمال . إن تقسيم العمل بين الأفراد ، وممارسة كل فرد نوعاً واحداً من العمل ، والتفرغ له ، يؤدي إلى إتقان العمل ، وإجادته ، وإلى اكتساب مهارة كبيرة وخبرة في أدائه ، كما يؤدي بالتالي إلى ارتفاع في كفاءة الأداء ، ولذلك فإن التخصص يؤدي إلى زيادة الكفاية الادارية . والاتجاه نحو التخصص أصبح صفة ملازمة لهذا العصر ، وإذا أخذنا الهندسة ، كمثال ، فإننا كنا نجد في الماضي المهندس الميكانيكي يتعامل مع مختلف أنواع الأجهزة الميكانيكية ، لكننا في الوقت الحاضر ، ونتيجة للتطور والتعقيد في الأجهزة ، أصبح من الضروري الميل نحو التخصص الدقيق في فروع الهندسة الميكانيكية ، ولذا نجد مهندساً متخصصاً في هندسة السيارات ، وآخر في هندسة الطائرات ، وآخر في هندسة القطارات .. وغيرها . إلا أن التخصص الدقيق له بعض السلبيات ، منها أنه يؤدي إلى الملل ، بسبب تكرار نفس العمل ، كما أنه يؤدي إلى تقسيمه إلى أجزاء صغيرة ، ويجعل مهمة

التنسيق ، والربط بين الأعمال مهمة صعبة . (ومن الأمثلة الطريفة على التخصص ، ما يلاحظ في بعض الأجهزة الحكومية ، إذ نجد أن بعض الفراشين (المراسلين أو المستخدمين) متخصصين في إحضار البريد ، أو توزيع الجرايد ، أو إعداد الشاي والقهوة ، ويعتبر أن تكليفه بمهام أخرى ، هو خروج عن مجال عمله ، وتخصصه ، وربما يرفض القيام بها) .

٣ ــ مبدأ الوظيفة :[1]

يجب أن يتم التنظيم الاداري لأية منظمة (حكومية أو خاصة) على أساس الوظائف (نوع الأعمال المطلوب القيام بها) وليس حول الأشخاص (الموظفين) .

فالوظيفة هي الوحدة الأساسية التي يتكون منها كل تنظيم ، وهي عبارة عن منصب أو عمل معين يتضمن واجبات ومسئوليات محددة . وقد تكون الوظيفة مشغولة أو شاغرة ، ولا تتأثر الوظيفة بمن يشغلها من الموظفين ، إذ أن القواعد الأساسية في الادارة العامة تنص على أن الوظائف العامة تنشئ وتحدد حقوق ومسئوليات من يشغلها قبل أن يعين فيها أحد . وهي لا تتأثر بالشخص المعين عليها ، فهي ثابتة رغم تقلب الموظفين عليها . أما الموظف فهو الشخص الذي يشغل الوظيفة بحقوقها وواجباتها . ويمارس الموظف سلطات وظيفته طالما بقي شاغلاً لها ، ويفقدها ويصبح مواطناً عادياً إذا ترك وظيفته . (ومن أمثلة ذلك ، عندما يحال مدير عام ، أو ضابط كبير الرتبة على التقاعد ، فهو يفقد سلطات ومزايا الوظيفة ، ومجاملات أصحاب المصالح) .

---

(1) Position.

٤ ــ مبدأ وحدة الرئاسة :[1]

يجب أن يكون للموظف رئيس واحد ، يستلم منه الأوامر ، والتعليمات ، والتوجيهات ، ويكون مسئولاً عن أعماله أمامه . ويقصد بهذا المبدأ أن لا يكون الموظف مسئولاً أمام أكثر من رئيس ، وأن تنحصر سلطة الأمر في كل مستوى من المستويات الادارية في رئيس واحد ، يكون مسئولاً عن توجيه العمل بالنسبة إلى من يعلمون تحت رئاسته ، وهذا من شأنه أن يساعد في تحديد المسئولية ، ويضمن التنسيق ، ويوحد الجهود . وإن عدم احترام مبدأ وحدة الرئاسة يؤدي إلى الإخلال بالنظام والفوضى ، وإلى إرتباك الموظفين ، وإلى الاحتكاك بين الرؤساء والمرؤسين . فإذا استلم الموظف (مثلاً) أوامر من عدة رؤساء في آن واحد ، وعندما تكون الأوامر متعارضة ، فإن الموظف يضطرب ، ويرتبك ، ولا يستطيع التصرف في مثل تلك الحالات . يضاف إلى ذلك الآثار النفسية السيئة على الموظفين الناتجة بسبب تعدد الرؤساء والتوجيهات .

(ومن الأمثلة على عدم احترام مبدأ وحدة الرئاسة ، وجود موظف مدني ، له رئيس مدني ، في منظمة عسكرية ، وذلك عندما يصدر الرئيس العسكري أوامره إلى الموظف المدني ، للقيام ببعض الأعمال ، بدون أخذ موافقة الرئيس المدني عليها) .

٥ ــ مبدأ تساوي المسئولية مع السلطة :[2]

قبل شرح هذا المبدأ لابد من توضيح مفهوم السلطة والمسئولية .

يقصد **بالسلطة** ، الصلاحيات المخولة (للرئيس الاداري أو الموظف) ، وتتضمن حق إعطاء الأوامر والتوجيهات للمرؤسين ، والطاعة والامتثال منهم . كما تعني حق اتخاذ القرارات ضمن حدود معينة ، والتنفيذ من جانب المرؤسين .

(1) Unity of Command.

(2) Principle of Parity of Responsibility and Authority.

أما المسئولية فهي محاسبة الآخرين عن اداء الواجبات والأعمال . وتتضمن المسئولية الالتزام من قبل الموظف بالقيام بواجبات الوظيفة ، وتحقيق أهدافها ، والمحاسبة عن نتائج عمله .

وينص هذا المبدأ (مبدأ تساوي المسئولية مع السلطة) على وجوب تساوي المسئولية مع السلطة المفوضة للوظيفة ، وعلى أن يكون هناك توازن بين السلطة والمسئولية ، حتى يستطيع الموظف القيام بعمله بكفاية وفعالية .

فالمسئولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لانجاز ذلك العمل ، وتفويض الاختصاص يجب أن يقرن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة العمل ، والسلطة إنما توضع في يد الرئيس (أو الموظف) بقصد تحقيق غايات أو أهداف محددة سلفاً ، ومن ثم يصبح الموظف مسؤولاً عن تحقيق تلك الغايات والأهداف .

ومن الأمثلة على عدم تساوي المسؤولية مع السلطة ، أن يكون مدير مستودع ما ، مسئولاً عن إدارته ، وعن حصول أي نقص في بعض اللوازم والمواد ، ولا يعطى صلاحية (سلطة) تأمين لوازم ومواد جديدة ، عوضاً عن المستهلكة ، وتدقيق طلبات الادارات من اللوازم والمواد . ومثال آخر ، أن يحاسب عامل ، في مصنع ، عن توقف آلة عن الانتاج ، إذا لم تكن في سلطة العامل أن يقوم بتشغيلها . أو أن يحاسب جندي عن التقصير في حراسة مكان ما ، إذا لم يزود ببندقية ، وبالتعليمات اللازمة بخصوص استخدامها . (ومن الأمثلة على تساوي المسئولية مع السلطة ، هي تعيين مدير لتنفيذ مشروع ما ، وتخصيص ميزانية للمشروع وتفويض المدير صلاحيات (سلطات) مالية وإدارية ، وإخضاعه للمحاسبة في حالة تجاوز الاعتمادات المخصصة في الميزانية ، أو إساءة التصرف في الأموال

مبدأ نطاق الاشراف :[1]

يطلق على نطاق الاشراف عدة مسميات منها ، نطاق الادارة ، ونطاق الرقابة . ويرتبط نطاق الاشراف بعدد المرؤسين الذين يمكن للرئيس المباشر الاشراف عليهم بشكل فعال . وينص مبدأ نطاق الاشراف ، على أن هناك عدداً محدوداً من المرؤسين يستطيع الرئيس الاداري الاشراف بشكل فعال على أعمالهم ، وأنه لا يجوز أن يزيد عدد الأفراد الذين يشرف عليهم الرئيس الواحد عما يستطيع . ويعتمد العدد على عوامل عديدة أهمها ، طبيعة العمل ، وقدرة الرئيس ، وقدرة المرؤسين ، والموقع الجغرافي .

والفكرة الرئيسية في هذا المبدأ أن لكل رئيس طاقة محدودة للاشراف على المرؤسين ، فإذا كان عدد المرؤسين كبيراً (نطاق الاشراف واسع) ، يصعب على الرئيس الاشراف عليهم ، ويعجز عن مراقبتهم ، والاحاطة بما يقومون به من أعمال ، أما إذا كان عدد المرؤسين صغيراً (نطاق الاشراف ضيق) فإن الرئيس يجد لديه متسعاً كبيراً من الوقت (وقت فراغ) مما يدفعه إلى القيام ببعض أعمال المرؤسين ، وإلى التدخل (الكبير) في أعمالهم ، وإحكام الرقابة عليهم ، مما يؤدي إلى مضايقتهم ، والتقليل من شعورهم بالمسئولية والاعتماد على النفس ، لأن المدير أصبح يتدخل في كل كبيرة وصغيرة . وقد حاول بعض المفكرين الاداريين تحديد عدد معين لما يمكن أن يكون نطاق إشراف مناسب للرئيس الاداري ، فالسير إيان هاملتون قال بأن نطاق الاشراف يتراوح بين (٣ ــ ٦) أفراد للرئيس الاداري . أما هنري فايول فقال بأنه يجب أن لا يزيد عن (٦) أفراد للرئيس الاداري ، أما بالنسبة للمشرف على العمال ، فإنه يستطيع الاشراف على (٣٠) عاملاً ، ويرى ليندال ايرويك بأن الرئيس الاداري يستطيع الاشراف على (٥ ــ ١٠) أفراد . أما بخصوص الاتجاه في الوقت الحاضر ، فهو أنه لا يوجد عدد مثالي للأشخاص الذين يكونون نطاق إشراف مناسب للرئيس الاداري ، وأن نطاق الاشراف يتأثر بعدة عوامل وهي :

---
(1) Span of Control.

(أ) طبيعة العمل ، ففي الأعمال الروتينية المتكررة التي تحكمها قواعد ومعايير واضحة ، يكون عدد المرؤسين أكبر مما لو كانت الأعمال معقدة وفنية ، وتحتاج إلى كثرة الرجوع للرئيس لأخذ التوجيهات منه .

(ب) قدرة الرئيس ، وشخصيته ، وخبرته بأعمال المرؤسين ، فكلما كان ملماً بأعمالهم ، فإنه يستطيع الاشراف على عدد كبير منهم (والعكس بالعكس) .

(جـ) قدرة المرؤسين ، ومدى إتقانهم وتدريبهم على الأعمال ، فكلما كانوا ملمين بأعمالهم ، يقل رجوعهم إلى الرئيس الاداري ، ويوفر الوقت لديه ، مما يمكنه من الاشراف على عدد كبير منهم (من المرؤسين) .

(د) الموقع الجغرافي ، فإذا كان المرؤسون موزعين على مناطق جغرافية واسعة ، فإن الاشراف الفعال يكون على عدد قليل منهم .

(هـ) الوقت المتوفر لدى الرئيس الاداري للاشراف ، فإذا كان لديه متسع من الوقت ، وإذا أحسن إدارة وقته ، فإنه يستطيع أن يشرف على عدد كبير من الموظفين .

(و) مدى توفر الخدمات الاستشارية والمساعدة التي تزود الرئيس الاداري بالمعلومات ، وتساعده في عملية الاشراف ، وبالتالي فإن توفرها يجعل من الممكن توسيع نطاق الاشراف .

٧ ــ مبدأ قصر خط السلطة[1] : (أو مبدأ قصر سلسلة الأوامر)

ينص هذا المبدأ على أن الكفاية والفعالية الادارية تزيد كلما قلت المستويات الادارية في المنظمة (بين الادارة العليا ، والوحدات الادارية التنفيذية في المنظمة) .

(1) Short Chain of Command.

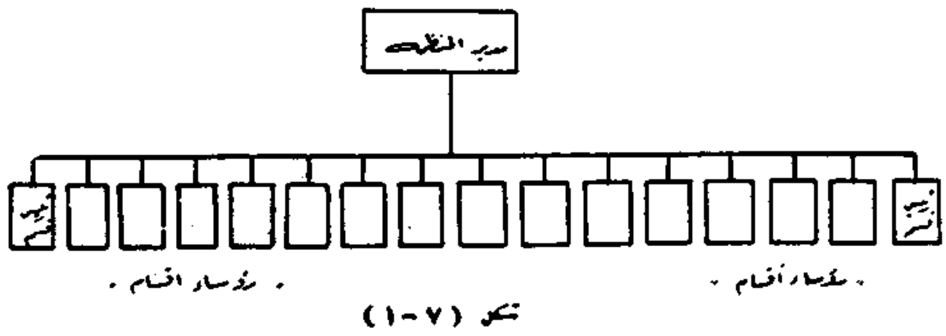
ويقضي هذا المبدأ بأن تختصر المراحل التي تمر بها الأمور قبل إبرامها إلى أقل عدد ممكن . فكلما قلت المستويات الادارية ، والمراحل التي تمر فيها ، المعاملات (الاتصالات) ما بين الرئيس الاداري ، وبين أصغر موظف في المنظمة ، كلما زادت الكفاية والفعالية الادارية ، لأن الاتصالات في هذه الحالة تكون أسرع ، وتمر في طريق أقصر ، ولا يكون هناك مجال لتأخير المعاملات .

العلاقة بين مبدأ نطاق الاشراف ومبدأ قصر خط السلطة :

لاحظ الأستاذ هربرت سايمون ان هناك تعارضاً بين مبدأ نطاق الاشراف ، وبين مبدأ قصر خط السلطة . فمبدأ نطاق الاشراف يقضي بتحديد نطاق إشراف الرئيس الاداري ، ولا يشجع نطاق الاشراف الواسع ، وهذا المبدأ ، بطريقة غير مباشرة ، يؤدي إلى زيادة عدد المستويات الادارية التي يجب أن تمر فيها المعاملات ، وبالتالي تطويل خط السلطة . بينما يلاحظ أن مبدأ قصر خط السلطة يدعو إلى اختصار المراحل التي تمر فيها المعاملات ، وتقليل المستويات الادارية ، وبالتالي فإنه ينص ، بطريقة غير مباشرة ، على توسيع نطاق الاشراف .

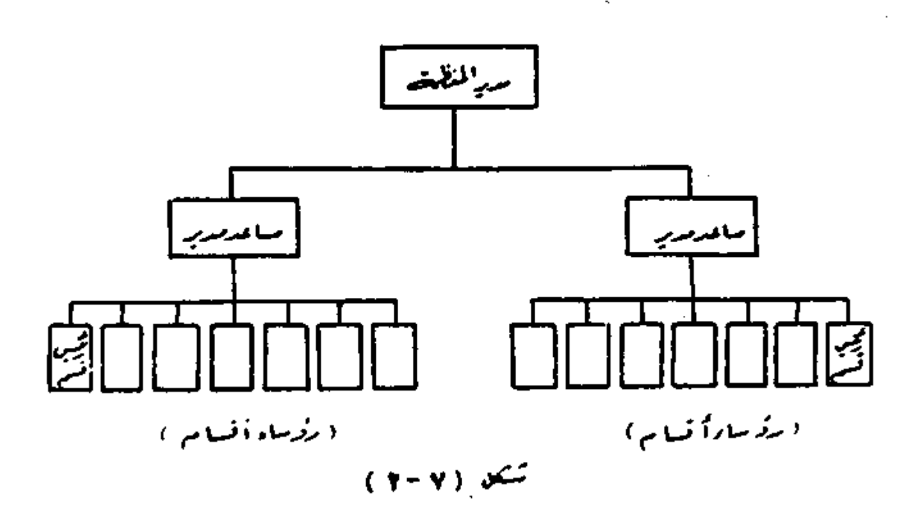
ويوضح الشكل (٧ ـــ ١) منظمة فيها نطاق الاشراف واسع ، فمدير المنظمة يشرف على أعمال (١٦) رئيس قسم ، وفيها يلاحظ أن هناك مستويين إداريين هما ، مستوى المدير ، ومستوى رؤساء الأقسام . أما الشكل (٧ ـــ ٢) فهو يبين الوضع في المنظمة نفسها من حيث عدد الوظائف والموظفين ، ولكن نظراً لاتساع نطاق الاشراف ، فقد رأينا أن نوجد مستوى إدارياً جديداً ، فأوجدنا وظيفتين لمساعد مدير (اخترناهما من بين رؤساء الأقسام الأكفاء) ، وبهذا يصبح نطاق إشراف المدير محدوداً وضيقاً ، وهو اثنان ، فقد أصبح يرأس الآن وبشكل مباشر المساعدين (مساعدي المدير) . أما المساعدان فإن نطاق إشراف كل منهما أصبح (٧) من

رؤساء الأقسام ، وهو نطاق إشراف متوسط (ليس ضيقاً ولا واسعاً) وأما عدد المستويات الادارية فقد أصبح ثلاثة مستويات ، وهى مستوى المدير ، ومستوى مساعد المدير ، ومستوى رؤساء الأقسام .



شكل (٧ - ١)

منظمة فيها نطاق الإشراف للمدير واسع فهو (١٦) أما عدد المستويات الإدارية فيها إثنان .



شكل (٧ - ٢)

منظمة فيها نطاق الإشراف بالنسبة لمديرها ضيق فهو اثنان ، وبالنسبة لمساعدي المدير فهو (٧) لكل مساعد مدير ، أما عدد المستويات الإدارية فهي ثلاثة .

٨ ـ مبدأ تفويض السلطة :[1]

يجب أن تفوض السلطة من المستويات الادارية العليا إلى المستويات الادارية التي تليها (الوسطى) ، المسئولة عن التنفيذ في الجهاز الاداري .

حيث أن المدير الاداري لا يستطيع أن يقوم بالعمل بنفسه ، لذا فإن من الواجب أن يفوض للموظفين بعض أعماله . ويتم التفويض بتخويل (إعطاء) بعض سلطات المدير الاداري إلى مساعديه ، ويتحتم التفويض ، في حالة وجود وحدات إدارية بعيدة عن المركز الرئيسي للمنظمة (عندما تكون هناك فروع للمنظمة في المناطق) .

٩ ـ مبدأ المرونة :[2]

يجب أن يكون التنظيم مرناً وقابلاً للتكيف ؛ أي أنه يسمح بمواجهة التغيرات التي تحدث داخل المنظمة وخارجها ، دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية كبيرة على الهيكل التنظيمي للمنظمة . وإذا فقد التنظيم عنصر المرونة ، فإن مصيره (ومصير المنظمة) هو الجمود ، والاضمحلال التدريجي ، وفقدان القدرة على الاستمرار في أداء الأعمال ، (وفي البقاء على قيد الحياة) .

١٠ ـ مبدأ الكفاءة :

يعتبر التنظيم ذو كفاءة عندما يتمكن من الوصول إلى الأهداف ، بأقصر وقت ، وبأقل تكلفة . وتستخدم كلمة الكفاءة لتعني الانتاجية ، وهي استخدام الامكانيات المتوفرة (مال ، عمال ، مواد ، آلات ..) لانتاج سلعة ،

---

(1) Delegation of Authority.
(2) Flexibility.

أو تقديم خدمة ، بأقل جهد ممكن ، وبأقل تكلفة ، وبأقصر وقت[1] . والتنظيم الكفؤ هو الذي يكون فيه تقسيم للسلطة واضح المعالم ، وتكاليف أقل في الوصول إلى الهدف .

١١ ــ مبادئ العلاقات الانسانية :

هناك العديد من المبادئ والارشادات في مجال العلاقات الانسانية نختار منها ما يلي :

(أ) مبدأ عدم توجيه الانتقاد علناً أمام الآخرين (الزملاء أو المرؤسين أو غيرهم) .

(ب) مبدأ عدم انتقاد الموظفين لبعضهم .

(جـ) مبدأ تنمية الموظفين .

(د) مبدأ مشاركة الموظفين في تحديد الهدف وممارسة السلطة .

(هـ) مبدأ إشاعة العلاقات الحسنة بين أفراد الجماعة .

(و) مبدأ عدم إهمال الخلافات البسيطة بين الرؤساء .

(ز) مبدأ المعاملة العادلة والمتساوية لأفراد الجماعة .

(ح) مبدأ الاشادة بالعمل الجيد للموظف .

---

(١) ابراهيم المنيف ، الادارة (المفاهيم ، الأسس ، المهام) ، (الرياض ، دار العلوم ، ١٩٨٠) ص ٢٢٧ ــ ٢٢٨ .

الفصل الثامن
بنـــاء المنظمـــات

ـ خطوات إنشاء المنظمات .

ـ طرق بنـاء المنظمـات :

* طريقة تحليل الأهداف .
* طريقة تجميع الأنشطة .

ـ **خطوات طريقة تحليل الأهداف :**

* تحليل أهداف المنظمة .
* تحديد الأنشطة في المنظمة .
* تكوين الوحدات الادارية :
  - طرق تجميع الانشطة .
  - الاعتبارات الأساسية في تجميع الأنشطة .
* تحديد العلاقات بين الوحدات الادارية :
  - الوحـدات التنفيذيـة .
  - الوحـدات الاستشـارية .
  - الوحـدات المسـاعدة .
  - أشـكال التنظـيم .
  - اللجـــان .
* توزيع السلطات وتحديد المسئوليات (تفويض السلطة) .
* تصوير الهيكل التنظيمي للمنظمة :
  - الخرائـط التنظيميـة .
* مسميات الوحدات الادارية .

الفصل الثامن

بناء المنظمات

يقصد ببناء المنظمة ، القيام بعملية تصميم لهيكلها التنظيمي ، وإعدادها للقيام بالمهام التي أنشئت من أجلها . والهيكل التنظيمي للمنظمة ، هو الاطار العام الذي يبين الوحدات الادارية التي تتكون منها (المنظمة) ، والتي تقوم بالأنشطة والأعمال التي يتطلبها تحقيق أهدافها (المنظمة) . كما أنه يوضح العلاقات بين تلك الوحدات ، وخطوط السلطة والمسئولية التي تربط بين أجزائها .

وتعتبر عملية بناء المنظمات ، من المهام الأساسية ، التي يقوم بها المديرون الاداريون ، والمستشارون المختصون في مجال التنظيم ، ويعتمد نجاح المنظمات في الوصول إلى أهدافها على عنصرين رئيسيين هما ، بناء المنظمات ، والعاملين فيها . فإذا كان بناؤها مرتكزاً على أسس تنظيمية سليمة ، وإذا كان موظفوها يتصفون بالكفاءة والفعالية ، توفرت لها مقومات النجاح ، واستطاعت تحقيق الأهداف المرجوة منها . ومع إدراكنا لأهمية العنصر البشري ، ودوره في نجاح المنظمات ، أو في فشلها ، إلا أننا لن نتطرق له بالتفصيل هنا ، وسنركز الجهد على الجوانب النظرية ، والعملية ، في بناء المنظمات .

(أ) **خطوات إنشاء المنظمة :**

تتضمن عملية إنشاء المنظمات العديد من الخطوات ، من أهمها ما يلـي :[1]

١ ـ **ظهور حاجة لانشاء منظمة** : يبدأ التفكير بإنشاء منظمة جديدة ، عند الشعور بأن هناك وظائف أو مهام جديدة لابد من القيام بها بواسطة الدولة ، أو أن هناك خدمات لابد من تقديمها للمواطنين ، أو تظهر مشكلة ، أو مشكلات ، تتطلب تدخل الدولة للمساعدة في حلها . في مثل هذه الحالات ، وقبل التفكير بإنشاء منظمة جديدة ، فإنه ينظر في أمر إسناد تلك الوظائف والمهام إلى المنظمات القائمة (الموجودة في الدولة) ، وإذا أمكن ذلك ، فإن الحكومة تصرف النظر عن موضوع إنشاء منظمات جديدة . وإذا تعذر إسنادها إلى المنظمات القائمة ، وذلك بسبب كبر حجم الوظائف ، وزيادة أهميتها ، بحيث يصعب القيام بها بواسطة المنظمات الحالية ، أو بسبب اختلاف طبيعة الوظائف والمهام ، بحيث يصعب إسنادها إلى منظمة من المنظمات الموجودة في الدولة ، عند ذلك ينظر في أمر إنشاء منظمة جديدة ، للقيام بالوظائف والمهام الجديدة التي ستقوم بها الدولة . ومن الملاحظ ، أن إنشاء منظمات جديدة ، تعتبر من العمليات المستمرة في الدول ، نظراً لاتساع نطاق الخدمات التي تقدمها للمواطنين . ولو أخذنا المملكة العربية السعودية ، على سبيل المثال ، ودرسنا عدد الوزارات والمصالح والمؤسسات الحكومية الجديدة التي أنشئت خلال العشر سنوات الماضية (١٣٩٤ ـ ١٤٠٤ هـ) ، لتبين لنا أن عددها كان كبيراً ، ومن الأمثلة على

---

(١) هذه الخطوات مستقاة من خبرة المؤلف العملية ، ومن إطلاعه على الكتابات النظرية في هذا الخصوص .

ذلك ، وزارة الأشغال العامة والأسكان ، ووزارة الشئون البلدية والقروية ، وصندوق التنمية العقارية ، وصندوق التنمية الصناعية ، والهيئة الملكية للجبيل وينبع .. وغيرها .

٢ — **إعداد الدراسات اللازمة لانشاء المنظمة الجديدة (عن طريق لجنة أو مؤسسة استشارية متخصصة)** : تشكل لجنة من ذوي الاختصاص والخبرة بالوظيفة الجديدة ، أو النشاط الجديد الذي ستقوم به الدولة ، وتكلف بإجراء الدراسة ، وتقديم التوصيات ، بشأن النشاط الجديد ، وبشأن المنظمة الجديدة المنوي إنشاؤها . وتقوم هذه اللجنة بإجراء الدراسة المطلوبة ، كما تقوم ، أحياناً ، بزيارات لبعض الدول المجاورة ، أو الدول ذات الأوضاع المماثلة لها ، أو الدول الأخرى التي توجد بها منظمات قائمة تشبه المنظمة المنوي إنشاؤها ، وذلك للاطلاع على خبرات تلك الدول ، ومحاولة الاستفادة من تجاربها . وتقوم ، أخيراً ، بتقديم تقرير يتضمن مرئيات اللجنة ، وتوصياتها ، بشأن المنظمة الجديدة ، وتسند أحياناً مهمة إجراء الدراسة ، إلى مؤسسة استشارية متخصصة(١) .

٣ — **صدور قانون أو نظام بإنشاء المنظمة الجديدة** : على ضوء توصيات اللجنة أو المؤسسة الاستشارية المتخصصة ، يصدر قانون أو نظام بإنشاء المنظمة الجديدة ، ويتضمن القانون ، أو النظام ، الأهداف الرئيسية والفرعية للمنظمة ، والمهام التي ستقوم بها(٢) .

---

(١) توكل مهمة أجراء الدراسة ، وتقديم التوصيات بشأن المنظمة الجديدة المنوي إنشاؤها ، في بعض الأحيان ، إلى مؤسسة إستشارية متخصصة ، ففي المملكة العربية السعودية تتولى هذه المهمة أجهزة متخصصة ، كالادارة المركزية للتنظيم والادارة ، أو معهد الادارة العامة — إدارة الاستشارات ، كما قد يستعان ، أحياناً ، بشركات استشارات إدارية خاصة .

(٢) يتضمن نظام إنشاء المنظمة ، في بعض الأحيان ، الوحدات الادارية الرئيسية لهيكلها التنظيمي .

٤ ــ **تعيين مدير للمنظمة وعدد من كبار الموظفين** : يتم ، بعد ذلك ، تعيين مدير للمنظمة الجديدة ، وعدد من كبار الموظفين ، ويبدأ المدير ، وكبار الموظفين ، في تأسيس المنظمة الجديدة ، وفي أخراج فكرتها إلى حيز الوجود . ويقومون أولاً باستئجار مبنى لها ، أو قد يخصص له مكان في وزارة ما ، لتعمل فيها ، بشكل مؤقت ، إلى أن تستكمل المنظمة الجديدة تكوين جهازها .

٥ ــ **وضع هيكل تنظيمي للمنظمة الجديدة** : يقوم مدير المنظمة ، بالتعاون مع كبار الموظفين ، بوضع تصوّر للهيكل التنظيمي للمنظمة الجديدة . ويستعين (مدير المنظمة) ، بالأجهزة الحكومية المختصة ، في إجراء دراسة للمنظمة الجديدة ، واقتراح هيكل تنظيمي لها . كما يستعين ، أحياناً ، ببعض مكاتب وشركات الاستشارات الادارية الخاصة . ويتم ، بعد ذلك ، وضع تصوّر كامل لهيكل المنظمة الجديدة ، ولمكونات هيكلها من الوحدات الادارية ، كالوحدات التنفيذية ، والمساعدة ، والاستشارية .

٦ ــ **اعتماد الهيكل التنظيمي المقترح من الجهة المختصة** : لكي يأخذ الهيكل التنظيمي المقترح للمنظمة الجديدة الصفة الرسمية ، فإنه يعرض على الجهة المختصة في البلاد للموافقة عليه واعتماده . (ويجدر التنويه ، بأن الجهة المختصة باعتماد إحداث المنظمات الجديدة في المملكة العربية السعودية هي اللجنة العليا للاصلاح الاداري) .

٧ ــ **إعداد مشروع موازنة للمنظمة الجديدة** : يتم إعداد مشروع موازنة للمنظمة الجديدة ، يتضمن الوظائف التي تحتاجها هذه المنظمة ، والاعتمادات المالية اللازمة لها لكافة بنود الميزانية ، ولا سيما للرواتب

والأجور والعلاوات ، وللنفقات التشغيلية ، ولغيرها من أوجه الانفاق الضرورية للمنظمة الجديدة[1] .

٨ ـ **تعيين الموظفين وتأمين احتياجات المنظمة :** بعد صدور الموازنة الجديدة ، تبدأ عمليات تنفيذها ، فيتم استئجار مبنى للمنظمة (إذا لم يكن قد خصص لها مقراً) ، ويتم شراء الأثاث ، والأجهزة واللوازم بمختلف أنواعها ، كما يتم تعيين الموظفين ، وتستعد المنظمة للبدء بممارسة الأعمال .

٩ ـ **البدء بممارسة المهام والأعمال :** يحدد المسئولون في المنظمة الجديدة ، الاجراءات ، والنماذج ، اللازمة للقيام بالأعمال ، ويتم تدريب الموظفين عليها ، وتبدأ ، بعد ذلك ، مرحلة ممارسة المهام ، والقيام بالأعمال المناطة بالمنظمة ؛ كتقديم الخدمات للمواطنين .. ونحو ذلك .

ويلعب المدير الاداري دوراً كبيراً في تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة الجديدة ، وفي إخراج فكرتها إلى حيز الوجود (الخطوة رقم ٥) ، وحيث أن هذا الدور يعتبر حيوياً بالنسبة لبناء المنظمة ، ولتكوينها في المستقبل ، لذا فإننا سنعالجه بالتفصيل في أقسام البحث التالية . وسنناقش موضوعين رئيسيين هما ؛ طرق بناء المنظمات ، والاعتبارات الأساسية الواجب مراعاتها في تجميع الأنشطة .

---

(١) يحدث في بعض الأحيان ، أن لا يعرض الهيكل التنظيمي المقترح للمنظمة الجديدة ، وأن لا يعتمد ، من قبل الجهة المختصة ، وإنما يعد مشروع موازنة للمنظمة الجديدة يتضمن احتياجاتها من الوظائف الجديدة ، والنفقات الأخرى ، وتتم مناقشة مشروع الموازنة لها في إدارة الميزانية العامة ، ثم تحدث وظائف لها ، وترصد لها اعتمادات في موازنة السنة المالية القادمة .

(ب) طـرق بنـاء المنظمــات :

هناك عدة طرق لبناء المنظمات ، ولتصميم الهياكل التنظيمية لها ، إلا أننا سنختار منها ، للمناقشة في هذا البحث ، الطريقتين الرئيسيتين التاليتين ، وهما :

١ ــ طريقة تحليل الأهداف .
٢ ــ طريقة تجميع الأنشطة .

وفيما يلي توضيح لمضمون هاتين الطريقتين :

١ ــ **طريقة تحليل الأهداف** :[١] وتسمى هذه الطريقة أحياناً طريقة بناء المنظمة من أعلى إلى أسفل[٢] . وتطبق ، عند إنشاء المنظمات الجديدة ، وفي بعض حالات إعادة التنظيم[٣] .

وتمر عملية بناء المنظمة ، بموجب هذه الطريقة ، بسلسلة من الخطوات تبدأ بتحليل الأهداف الرئيسية للمنظمة إلى أهداف ونشاطات فرعية ، ثم بإنشاء وحدات إدارية رئيسية وفقاً لطبيعة النشاط وتباين أجزائه ، ثم تقسم كل وحدة رئيسية ، إلى وحدات إدارية فرعية ، وكل وحدة فرعية ، إلى وحدات إدارية أصغر ، وهكذا ، تستمر عملية التقسيم إلى أن تصل إلى أصغر الوحدات الادارية حجماً ، والموجودة عادة ، في المستوى التنفيذي في المنظمة ، حيث تحتوي الوحدة على عدد من العاملين في أعمال متشابهة ؛ وبذلك تصل إلى مستوى الوظيفة .

---

(١) تحليل الأهداف = Goals Analysis

(٢) طريقة بناء المنظمة من أعلى إلى أسفل = Top-Down Approach

(٣) فريد راغب النجار ، **النظم والعمليات الادارية والتنظيمية** ، (الكويت ، وكالة المطبوعات ، ١٩٧٧ م) ، ص ١٩٤ .

وتتميز هذه الطريقة بالمرونة ، حيث يمكن بواسطتها استيعاب الأعمال التفصيلية التي قد لا تكون في حسبان المنظم عند إجراء عملية التقسيم في أول الأمر ، كما تتصف بالشمولية ، حيث ينظر بواسطتها إلى جميع العمليات نظرة شاملة (إجمالية) . ويعتمد النجاح في تطبيق هذه الطريقة على عنصرين رئيسيين هما ؛ القدرة على تصوّر طبيعة الأعمال ، وعلى خبرات المنظم في هذا المجال . (انظر شكل رقم (٨ ــ ١) طريقة تحليل الأهداف ــ التنظيم من أعلى إلى أسفل) .

٢ ــ **طريقة تجميع الأنشطة** :[1] ويطلق على هذه الطريقة أحياناً طريقة بناء المنظمة من أسفل إلى أعلى[2] . وبموجبها تبدأ عمليات تجميع الأنشطة والأعمال من القاعدة ، وتتجه إلى أعلى ، إلى أن تنتهي في قمة المنظمة . وترتكز هذه الطريقة على عنصرين رئيسيين هما :[3]

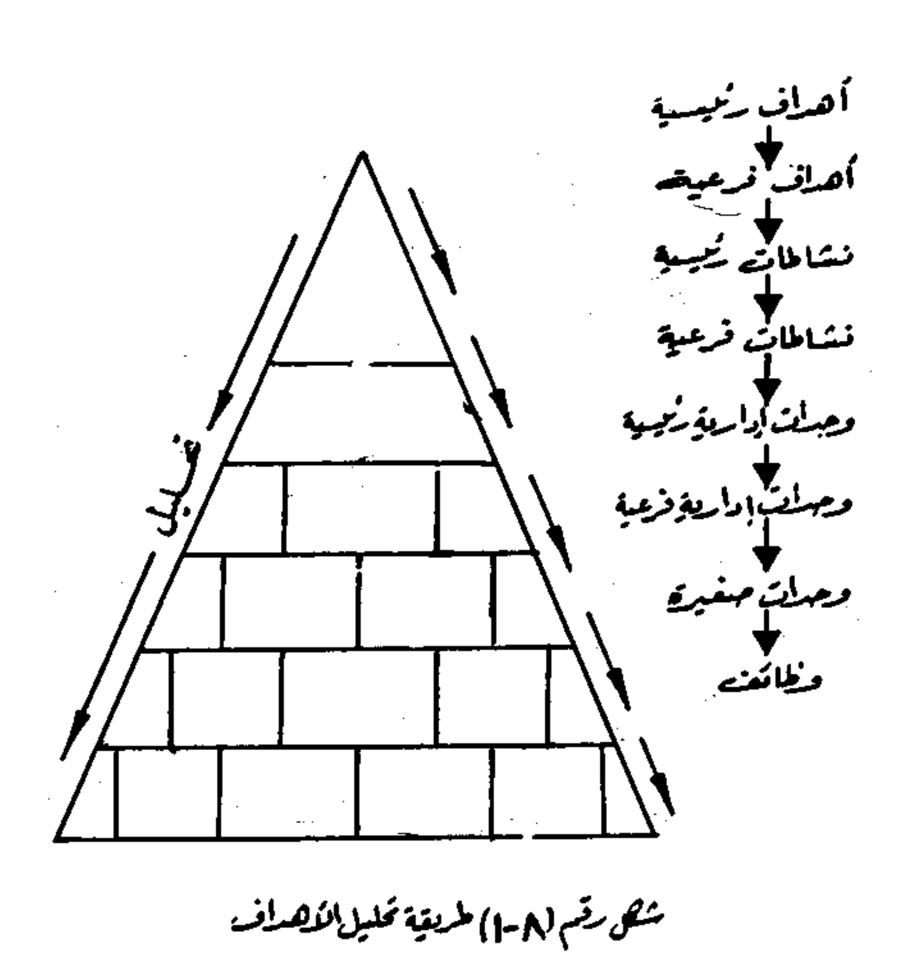
(أ) حصر الأعمال والعمليات التفصيلية التي ستقوم بها المنظمة لأجل تحقيق أهدافها ، وذلك في قوائم (أو جداول) معينة . وتكون هذه الأعمال والعمليات ، غالباً ، بشكل تفصيلي ، وعلى مستوى أقل من مستوى وظيفة ، وتشكل الأساس الذي ستتكون منه الوظائف والأقسام في ما بعد .

---

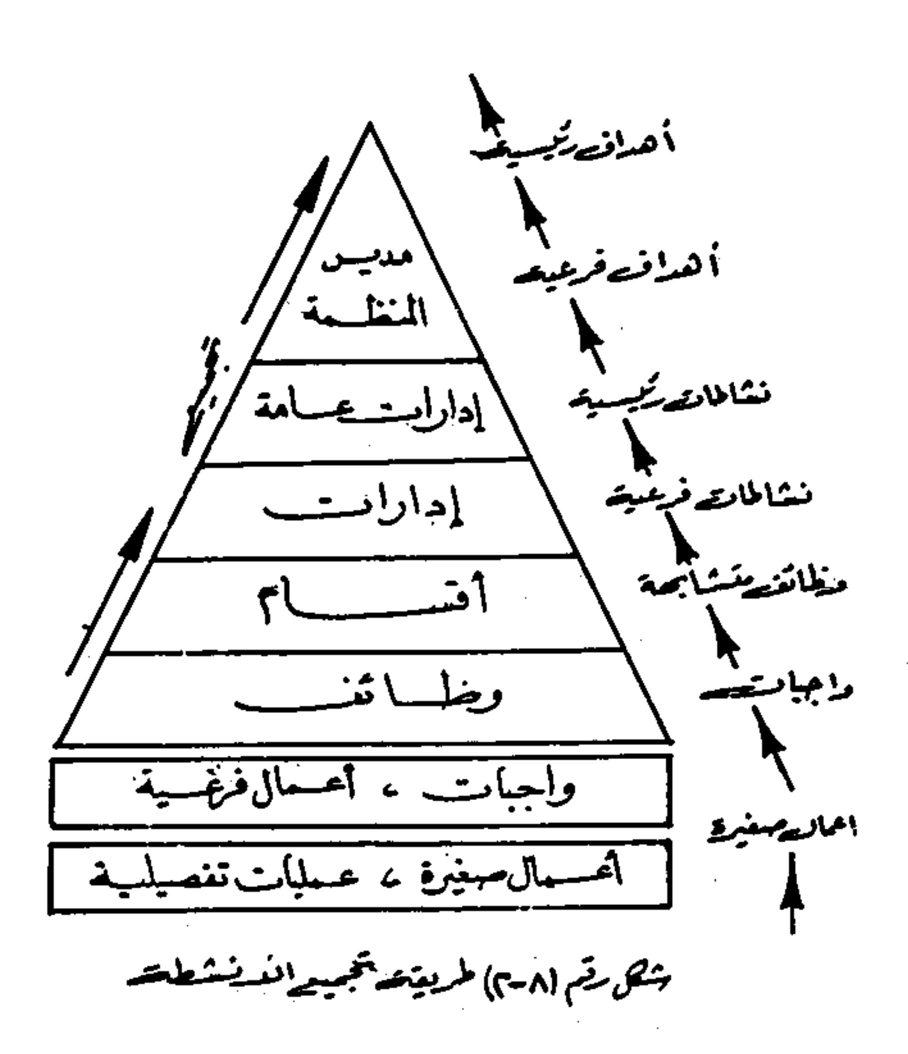
(١) طريقة تجميع الأنشطة = Activities Grouping

(٢) طريقة بناء المنظمة من أسفل إلى أعلى = Bottom-Up Approach

(3) William Newman & Others, **The Process of Management** (Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1967), P. 52.



شكل رقم (٨-١) طريقة تحليل الأهداف



شكل رقم (٨-٣) طريقة تجميع الأنشطة

(ب) تجميع الأعمال التفصيلية في مجموعات متجانسة ، تتشكل منها أولاً **وظائف** يمكن إسنادها إلى موظفين ، ثم تجمع الوظائف المتشابهة في وحدات إدارية صغيرة هي **الأقسام** ، ثم تجمع الأقسام في وحدات إدارية أكبر تتكون منها **الادارات** ، ومن مجموع الادارات تتكون وحدات إدارية أكبر وهي الادارات العامة ، وهكذا تستمر عملية التجميع إلى أن تصل إلى أعلى مستوى في المنظمة ، وتصل إلى مدير عام المنظمة . ويتم التجميع هنا على أساس تشابه الأعمال ، أو تكامل الأنشطة .

وتتميز هذه الطريقة بالنظرة التفصيلية الدقيقة ، فهي تعطي مزيداً من الاهتمام للأعمال التفصيلية التي تزاول في قاعدة المنظمة .

(انظر شكل رقم (٨ ــ ٢) طريقة تجميع الأنشطة ــ التنظيم من أسفل إلى أعلى) .

مفاضلة بين الطريقتين :

يحبذ العديد من المنظمين ، أن تبدأ عملية بناء المنظمة من أعلى إلى أسفل (طريقة تحليل الأهداف) وذلك لأنها تتصف بالمرونة والشمولية . أما الطريقة الثانية (طريقة تجميع الأنشطة) فهي لا تحظى بتأييد العديد من المنظمين ، وهي غير مطبقة على نطاق واسع ، وذلك بسبب صعوبة حصر جميع الأعمال والعمليات التفصيلية التي سوف يقوم بها الجهاز الاداري للمنظمة[1] منذ البداية ، إذ يتطلب ذلك قدراً كبيراً من الدقة في تصوّر جزئيات الأعمال وتفصيلاتها ، وللعلاقات فيما بينها ، من قبل المنظم ، كما يتطلب أن لا يغفل المنظم ، عن أي عمل تفصيلي ، مهما كان صغيراً .

---

(١) محمود عساف ، **أصول الادارة** ، (القاهرة ، دار وهدان للطباعة والنشر ، ١٩٧٩ م) ، ص ٣٩١ .

وحيث أن طريقة تحليل الأهداف ، هي الطريقة المستخدمة على نطاق واسع ، من قبل المنظمين ، عند بناء المنظمات ، لذا فإنني سأعرض لخطواتها بالتفصيل (فيما يلي) :

خطوات طريقة تحليل الأهداف :

تمر عملية بناء المنظمة ، حسب طريقة تحليل الأهداف ، بالخطوات التالية :

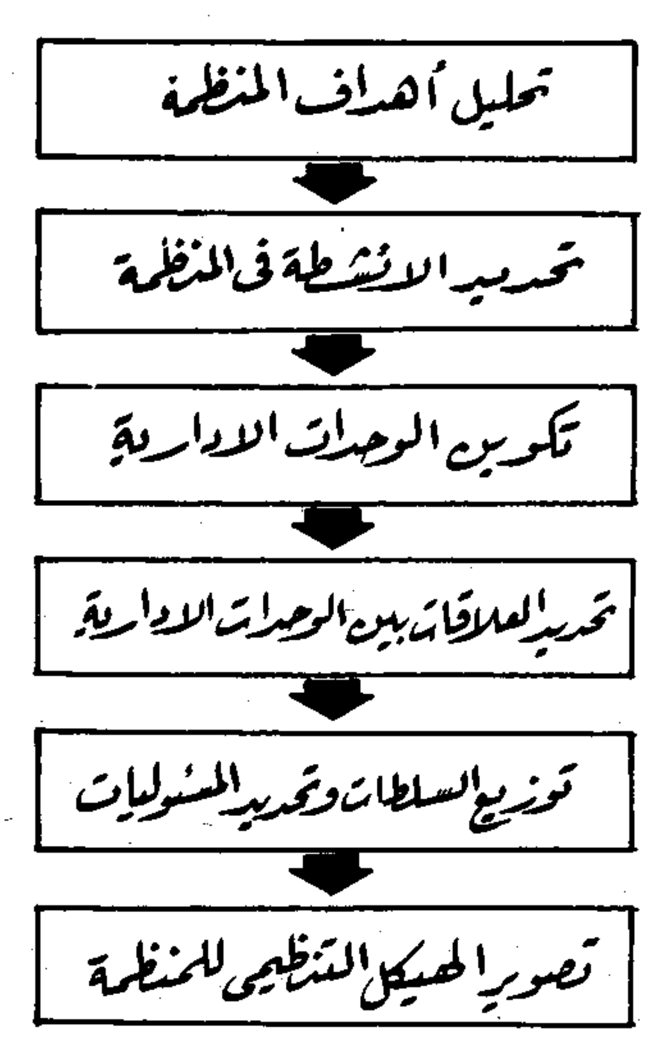
١ ـــ تحليل أهداف المنظمة .
٢ ـــ تحديد الأنشطة في المنظمة .
٣ ـــ تكوين الوحدات الادارية .
٤ ـــ تحديد العلاقات بين الوحدات الادارية .
٥ ـــ توزيع السلطات وتحديد المسئوليات .
٦ ـــ تصوير الهيكل التنظيمي للمنظمة .

وفيما يلي توضيح لمضمون هذه الخطوات :

(يوضح شكل رقم (٨ ـــ ٣) خطوات بناء المنظمة حسب طريقة تحليل الأهداف) .

١ ـــ تحليل أهداف المنظمة :

تحدد السلطة المختصة في البلاد (السلطة التشريعية أو السلطة التنفيذية) أهداف المنظمة ، وذلك عند صدور قانون أو نظام بإنشاء المنظمة الجديدة . أما المنظم فيقوم بتحليل أهداف المنظمة ، وذلك بتقسيم الأهداف الرئيسية إلى أهداف فرعية (ثانوية) ، تشكل في مجموعها أهداف المنظمة الكلية . ويعتبر تحديد الهدف بشكل واضح ، وتحليله إلى أهداف فرعية ، الخطوة الأولى لبناء المنظمة ، لأن الهدف يشكل الخطوط العريضة التي يتم



شكل رقم (٨-٣)

خطوات بناء المنظمة حسب طريقة تحليل الأهداف

على ضوئها تصميم الهيكل التنظيمي ، إذ يجب أن يعكس الهيكل التنظيمي أهداف المنظمة وخططها ، كما أن الأنشطة في المنظمة تنطلق من أهداف المنظمة وخططها .

ولتوضيح عملية بناء المنظمة حسب طريقة تحليل الأهداف ، فسنأخذ معهد الادارة العامة ــ الرياض ، كمثال ، وسنحاول تطبيق الخطوات المذكورة سابقاً عليه .

أما بالنسبة لأهداف إنشاء المعهد فهي كما يلي :

ــ رفع كفاءة موظفي الدولة وإعدادهم علمياً وعملياً لتحمل مسؤولياتهم (عن طريق التدريب) .
ــ رفع كفاءة الأجهزة الحكومية (بتقديم الخدمات الاستشارية اللازمة لها) .
ــ المساهمة في إثراء الفكر الاداري (عن طريق البحوث الإدارية) .
ــ تقديم الخدمات الوثائقية للباحثين والمستفيدين من الوثائق الادارية للمملكة .
ــ المساهمة في التنمية والتطوير الاداري على المستوى العربي والدولي (عن طريق المساهمة والاشتراك في المؤتمرات والندوات التي تختص بهذا المجال) .

٢ ــ تحديد الأنشطة في المنظمة :

يقصد بتحديد الأنشطة ، تحديد المهام والأعمال التي يؤدي القيام بها إلى الوصول إلى الأهداف العامة للمنظمة . وهو ترجمة للأهداف على شكل أنشطة ، ومهام ، واختصاصات محددة ، يمكن إسنادها إلى وحدات إدارية ، وتقسم الأنشطة ، بشكل عام ، إلى قسمين رئيسيين هما :[1]

(١) أحمد رشيد ومحمد قنصوه ، **التنظيم الاداري وتحليل النظم** ، (جدة ، دار الشروق ، ١٣٩٧ هـ) ، ص ٧٥ .

(أ) أنشطة مباشرة ، تتضمن الأعمال التنفيذية التي ترتبط برسالة المنظمة ، ويؤدي القيام بها إلى تحقيق أهداف المنظمة ، وتسند عادة إلى الوحدات الادارية التنفيذية .

(ب) أنشطة غير مباشرة ، تتضمن خدمات للوحدات الادارية التنفيذية ، وتقسم إلى قسمين رئيسيين هما :

١ ــ الخدمات الاستشارية ، وهي التي تقدم للادارة العليا ، وللوحدات التنفيذية ، وذلك على شكل مقترحات ، في مجالات التخطيط ، والتنظيم ، والرقابة .. وغيرها ، وتسند عادة إلى وحدات تسمى الوحدات الاستشارية .

٢ ــ الخدمات المساعدة ، وهي التي تقدم للوحدات التنفيذية ، لمساعدتها على التفرغ للقيام بأعمالها الأساسية ، وتشمل الخدمات المالية ، والادارية ، والصيانة .. وغيرها ، وتسند هذه الخدمات إلى وحدات إدارية تسمى الوحدات المساعدة .

ويقوم المنظم[١] أولاً بتحديد الأنشطة المباشرة ، التي ستسند إلى الوحدات الادارية التنفيذية ، ثم يحدد الأنشطة غير المباشرة ، التي تتضمن الخدمات الاستشارية والمساعدة التي تحتاج إليها المنظمة ، والتي ستناط بالوحدات الاستشارية ، وبالوحدات المساعدة التي ستنشأ ضمن جهاز المنظمة .

وإذا رجعنا إلى مثالنا السابق ، وهو معهد الادارة العامة ، فنلاحظ أن النشاطات التي يمكن أن يقوم بها المعهد للوصول إلى أهدافه ، هي كما يلي :[٢]

---

(١) يقصد بالمنظّم هنا ، المستشار الاداري ، أو المدير الاداري .

(٢) علي عبد الوهاب ، **الدليل التنظيمي لمعهد الادارة العامة** ، (الرياض ، معهد الادارة العامة ، ١٤٠٣ هـ) ، ص ١٢ ــ ١٣ .

في مجال التدريب :

ـ وضع وتنفيذ برامج تعليمية ، وتدريبية ، للمستويات الوظيفية المختلفة .

ـ نشر الوعي الاداري لدى المديرين وتعميم الفائدة عليهم ، بإطلاعهم على الاتجاهات الحديثة في الادارة .

ـ إيفاد بعثات علمية وتدريبية في الشئون الادارية لينتفع بأعضائها في التدريس بالمعهد ، ورفع الكفاية الادارية بين الموظفين .

في مجال الاستشارات :

ـ تقديم استشارات إدارية للأجهزة الحكومية المختلفة .

ـ معاونة الأجهزة والمؤسسات الحكومية في تنفيذ الاستشارات .

في مجال البحوث :

ـ إجراء البحوث والدراسات الادارية العلمية وتوجيهها والاشراف عليها .

ـ نشر البحوث والأفكار الادارية ، وتبادلها مع الجهات المعنية بالمملكة والدول العربية .

في مجال الوثائق الادارية .

ـ جمع وتبويب وتصنيف الوثائق الادارية بالمملكة .

ـ حفظ الوثائق وتسهيل الاطلاع عليها للباحثين .

في مجال التطوير الاداري :

ـ عقد مؤتمرات للتنمية الادارية للمستويات العليا من موظفي الدولة .

ـ الدعوة لمؤتمرات عربية وإقليمية ودولية بالمملكة في شئون الادارة ،

والاشتراك في مثيلاتها في الخارج .

— الاشتراك في عضوية المنظمات العربية والدولية المهتمة بشئون التنمية الادارية .

٣ — تكوين الوحدات الادارية :

بعد تحديد الأنشطة ، فإن الخطوة التالية هي تجميع الأنشطة المتشابهة ، وتكوين وحدات إدارية منها ، لكي تتولى هذه الوحدات القيام بالأنشطة وبالمهام . إذ لابد من وجود وحدات إدارية لكي تقوم بالأنشطة ، أو بالاشراف عليها . وإن من الأغراض الرئيسية للتنظيم هو تكوين وحدات إدارية لتقوم بأوجه النشاط ، إذ يؤدي عدم وجود وحدة إدارية لنشاط ما ، في كثير من الأحيان ، إلى إهماله وعدم القيام به .

والمشكلة الأساسية التي تواجه المنظِّم (المدير أو المستشار الاداري) هي تحديد أنسب ، وأفضل ، الطرق لتجميع أوجه النشاط في وحدات إدارية ، وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب للمنظمة ، وذلك بسبب وجود العديد من الطرق لتجميع الأنشطة في المنظمات ، ووجود العديد من الاعتبارات والقواعد التي لابد من مراعاتها أثناء عمليات التنظيم . ونظراً لأهميتها فإننا سنعالجها ضمن موضوعين رئيسيين هما :

(أ) طرق تجميع الأنشطة .

(ب) الاعتبارات الأساسية في تجميع الأنشطة .

وسنقدم لهما شرحاً تفصيلاً في الآتي :

(أ) طـرق تجميـع الأنشـطة :

توجد عدة طرق لتجميع الأنشطة في المنظمات ، ويطلق عليها اسم طرق

التنظيم ، وأحياناً أنواع التنظيم . وتستخدم لتجميع الأنشطة في المنظمات الحكومية والخاصة ، ويعتبر ، ما يلي ، من أكثرها استخداماً في المنظمات الحكومية :[1]

١ ــ التنظيم على أساس الوظيفة (الغرض الرئيسي)	Purpose (Function)
٢ ــ التنظيم على أساس المهنة	Process
٣ ــ التنظيم على أساس جمهور المستفيدين	Persons (Clientele)
٤ ــ التنظيم على أساس الموقع الجغرافي	Place (Area or Territory)
٥ ــ التنظيم المركب (المختلط)	Mixed (Org.)
٦ ــ التنظيم الشبكي (تنظيم المصفوفة)	Matrix (Org.)

ولكل طريقة من هذه الطرق مزايا وعيوب ، وعلى المنظم أن يختار من بينها أفضل الطرق التي تتلاءم مع ظروف المنظمة ، وذلك عند تصحيحه للهيكل التنظيمي لها . وسنعالج في ما يلي الطرق المذكورة بعاليه :

١ ــ التنظيم على أساس الوظيفة (الغرض الرئيسي) :

وفقاً لهذا النوع من التنظيم فإنه يجمع في جهاز إداري واحد ، كل الموظفين العاملين في تقديم خدمة معينة ، أو إنتاج سلعة معينة . وبالنسبة للوزارات والمصالح الحكومية فإننا نلاحظ أنها منظمة حسب الوظائف التي تقوم بها ، أو الخدمات التي تؤديها ، فكل وظيفة من وظائف الدولة ينشأ جهاز للقيام بها ، أو لتأدية الخدمات المطلوبة . ولذا فإننا نجد أن هنالك وزارة للدفاع ، وللداخلية ، وللعدل ، وللخارجية ، وللمواصلات ، وللمعارف ، وللصحة .. إلخ .

---

(١) يستخدم في القطاع الخاص أنواع أخرى إضافة إلى الأنواع الستة المذكورة بعاليه ، مثل التنظيم على أساس العمليات أو مراحل الانتاج ، وعلى أساس أنواع السلع أو الخدمات ، وعلى أساس نوبات العمل (وقت العمل) ... وغيرها .

ويقصد بالوظيفة ، الغرض الرئيسي المطلوب تحقيقه ، أو الخدمة الواجب تأديتها . وتنقسم الوظيفة ، أو الغرض الرئيسي ، إلى وظائف وأغراض ثانوية . فإذا أخذنا التنمية الادارية ، على سبيل المثال ، فإننا نجد أن هذه الوظيفة الرئيسية يمكن تقسيمها إلى وظائف ثانوية (فرعية) كالتدريب ، والبحوث ، والاستشارات (في مجال التنمية الادارية) ، وعند إنشاء جهاز للتنمية الادارية ، كمعهد إدارة عامة ، فإنه يجري تقسيمه إلى إدارات أو أقسام حسب الوظائف والنشاطات التي ستقوم بها (كالادارة العامة للتدريب ، والادارة العامة للبحوث ، والادارة العامة للاستشارات) ، انظر شكل رقم (٨ ــ ٤) تنظيم على أساس الغرض الرئيسي .

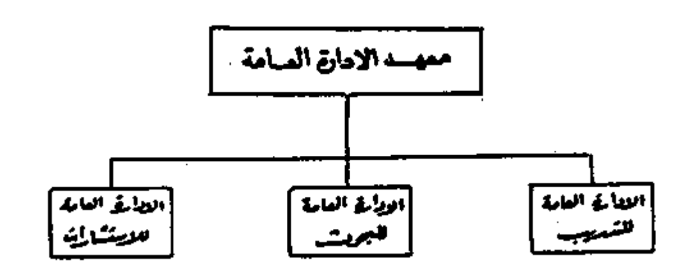
ومن مزايا هذا التنظيم :[1]

١ ــ يساعد على التأكد من الوصول إلى الأهداف المرسومة للوحدة الادارية (كالوزارة والادارة) وذلك بحصر كل ما يتعلق بالوظيفة تحت إدارة رئيس واحد ، يشرف بدوره على كل ما يتعلق بها ، ويساعد على إنجاز العمل .

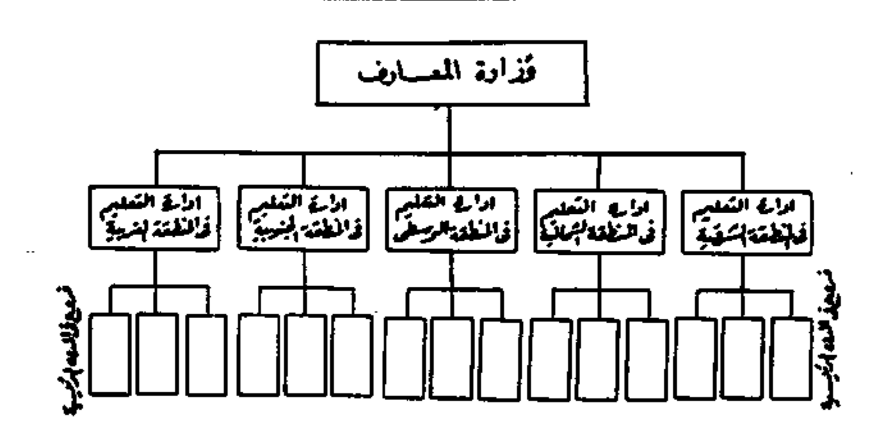
٢ ــ تعطي معنى واضحاً للجمهور يمكن فهمه بسهولة ، إذ يستطيع المواطنون أن يلمسوا ويشاهدوا بأنفسهم الخدمات التي تقدمها الحكومة في مختلف مجالات الخدمة العامة ، كالتعليم ، والصحة .. وغيرها .

٣ ــ يساعد على زيادة إنتاج الموظفين ، ورفع معنوياتهم ، وذلك لكون الغاية أو الهدف واضحاً بالنسبة لهم .

(1) L. Gulick and L. Urwick, **Papers on the Science of Administration,** (New York, Institute of Public Administration, 1954), pp. 21-23.



شكل رقم (٨-٤) على أساس الغرض الرئيسي



شكل رقم (٨-٥)

ومن عيوب هذا التنظيم :

١ ـ يهمل إمكانية الاستفادة مما يستجد من الخبرات الفنية في حقول الاختصاص الأخرى وذلك بسبب التركيز على الهدف الرئيسي .

٢ ـ يؤدي إلى إحتمال إهمال الأعمال الثانوية الأخرى التي لا تدخل في صميم الهدف الأساسي الذي أنشئت من أجله الوزارة أو الادارة الحكومية .

ويعتبر التنظيم على أساس الوظيفة من أكثر أنواع التنظيم قبولاً واستخداماً في الأجهزة الحكومية وفي الحياة العملية ، ويحبذه الرؤساء الاداريون وخبراء التنظيم .

٢ ـ التنظيم على أساس المهنة (العملية أو الطريقة) :[1] Process

ويميل هذا النوع من التنظيم إلى تجميع ذوي الاختصاص ، أو المهنة الواحدة ، في وحدة إدارية واحدة ، كأن نقوم بتجميع المهندسين المعماريين والمهندسين الميكانيكيين ، والمهندسين من كافة الاختصاصات في قسم أو إدارة أو مصلحة واحدة ، كوزارة الأشغال العامة ، بحيث يقدموا خدماتهم إلى الادارات الأخرى . وما ينطبق على المهندسين ينطبق على المحاسبين ، والمستشارين القانونيين ، والأطباء ، وغيرهم .

ويلمس أن التنظيم على أساس المهنة لا يستخدم على نطاق واسع (في الأجهزة الحكومية) ، فلا تنشأ إدارات كثيرة على هذا الأساس . وتعود أسباب

---

(١) أما بالنسبة للتنظيم على أساس العمليات أو مراحل الانتاج (Process) في القطاع الخاص ، فإنه تخصص وحدة إدارية لكل عملية أو مرحلة متميزة من عمليات الانتاج ، وتجمع هذه الوحدات الادارية تحت رئاسة جهة واحدة لتحقيق التنسيق بينها . ومن أمثلة ذلك أن مصنعاً للنسيج قد يتكون من إدارة للغزل ، وإدارة للنسيج ، وإدارة للتجهيز ، وإدارة للصباغة ، وترتبط هذه الادارات برئيس مجلس إدارة المصنع .

ذلك إلى أن هذا النوع من التنظيم غير مريح للادارات ولا للوزارات ، ولا يؤدي إلى السرعة في إنجاز الأعمال . فإذا كانت هناك جهة مركزية مسؤولة عن الأعمال الهندسية في الدولة كوزارة الأشغال العامة ، وكان موكولاً إلى هذه الوزارة مهمة الاشراف على تنفيذ جميع الأعمال الهندسية في البلاد ، فإن هذا الترتيب يتطلب من كل وزارة وإدارة حكومية أن تقدم طلبها إلى هذه الوزارة عند حاجتها إلى صيانة مبنى من مبانيها ، أو بناء مبنى جديد ، لكن كثرة الطلبات المقدمة من الوزارات ، وطول الاجراءات التي تمر بها الطلبات قبل إنجازها قد تؤدي إلى تأخير الأعمال . ولذا فإننا نجد في بعض البلدان ، أنه بالاضافة إلى وجود وزارة مركزية للأشغال العامة ، فإن هناك إدارات هندسية تابعة لكل وزارة ومصلحة حكومية كبيرة (لأجل الحصول على الخدمات الهندسية بسرعة) .

ومن مزايا هذا التنظيم ما يلي :[1]

١ ــ يضمن الاستفادة القصوى مما يستجد من الخبرات الفنية في حقول الاختصاص ، ويساعد على زيادة التخصص وتوزيع الأعمال .

٢ ــ يساعد على إدخال الآلات والأجهزة التي توفر في الأيدي العاملة ، وتؤدي إلى زيادة الانتاج .

ومن عيوب هذا التنظيم :

١ ــ يؤدي إلى تضييق مجال اختصاص الموظف بحيث يصبح كل موظف مختص في ناحية واحدة .

٢ ــ يؤدي إلى تأخير إنجاز الأعمال خصوصاً عندما يكون المتخصصون يتبعون إدارات مختلفة ، ويقدمون خدماتهم لأجهزة متباينة .

(1) L. Gulick & L. Urwick, Op. cit. p. 23.

٣ ــ قد يؤدي مثل هذا التنظيم إلى زيادة الشعور بالتكبر والعجرفة في نفوس الموظفين ، وبهذا يصبح من الصعب إدارة شؤونهم .

٣ ــ التنظيم على أساس جمهور المستفيدين : Persons (Clientele)

وبموجب هذا التنظيم فإنه تنشأ إدارة ، أو مصلحة ، أو وزارة لخدمة فئة أو جماعة معينة من المواطنين . كإنشاء إدارة المجاهدين لرعاية شؤون المجاهدين ، والرئاسة العامة لرعاية الشباب للاهتمام بشؤون الشباب في المملكة العربية السعودية . وفي بلدان أخرى نجد إدارات أو مصالح لرعاية شؤون اللاجئين ، والمحاربين القدامى ، وغيرهم .

ومن مزايا هذا التنظيم :[1]

١ ــ توفير الاهتمام الكافي للمستفيدين ، وذلك بتسهيل وتنسيق عملية تقديم خدمات الحكومة لهم (المستفيدين) وذلك بمعرفتها وتحديدها للمستفيدين من تلك الخدمات .

٢ ــ اختصار عملية التنقل بين الدوائر الحكومية المختلفة إذ يعرف المستفيد أن الجهة المعنية تقوم بتقديم كافة الخدمات له ، وإن كل الاجراءات اللازمة لتقديم الخدمة له محصورة في مكان واحد .

ومن عيوب هذا التنظيم :

١ ــ عدم التركيز على الاختصاص .

٢ ــ احتمال تحول هذه الجماعات من المواطنين إلى جماعات ضغط سياسية ، ولا سيما عندما تنظم نفسها ، وتوحد بين فئات أفرادها ، ولذا فإنها قد تسعى لخدمة مصالحها على حساب المصلحة العامة .

---

(1) L. Gulick & L. Urwick, Op. cit. p. 25.

٤ — التنظيم على أساس الموقع الجغرافي : Place (Area or Territory)

ويستخدم هذا النوع من التنظيم عندما تكون المنظمة تزاول نشاطها وتقدم خدماتها في مواقع مختلفة أو في مناطق جغرافية متباعدة . وبموجب هذا التنظيم فإن جميع أوجه نشاط المنظمة التي تزاول في منطقة جغرافية معينة ، تجمع مع بعض في إدارة في المنطقة وتسند إدارتها إلى مدير إداري يشرف بدوره على وحدات إدارية أصغر (فروع وأقسام) موجودة في المنطقة وتتبع لادارته . ومن أمثلة ذلك إنشاء إدارات للتعليم ، وللصحة ، وللزراعة في جميع مناطق المملكة . والغرض من ذلك هو الاشراف على الخدمات المقدمة للمواطنين بواسطة الفروع والأقسام الصغيرة من تلك المنظمات الموجودة في تلك المنطقة . وسرعة البت في الأمور والمشاكل التي تواجهها . (انظر الشكل رقم (٨ — ٥) فهو يوضح التنظيم على أساس الموقع الجغرافي) .

ومن مزايا هذا التنظيم :

١ — يخفف عبء العمل عن الوزارة أو الجهاز المركزي . وذلك بتفويض الصلاحيات اللازمة للادارات ، وللفروع الموجودة في المناطق للقيام ببعض الأعمال .

٢ — السرعة في التصرف ، واتخاذ القرارات ، بشأن المشكلات المستعجلة والطارئة في المناطق (ولكن يصار إلى إخبار الوزارة المركزية فيما بعد ، بما اتخذ من قرارات) .

٣ — يؤدي إلى تفهم أعمق لحاجات المناطق وإلى تحسين الخدمات المقدمة إليها ، وذلك لأن موظفي المناطق الموجودين هناك يكونون أقدر على تفهم مشاكل المناطق الموجودين فيها .

٤ — يوفر فرصاً جيدة لتدريب المديرين ، واكتسابهم للخبرات الادارية ، عن طريق وجودهم في المناطق وإدارتهم لفروع المنظمة فيها .

ومن عيوب هذا التنظيم ما يلي :[1]

١ ـــ إحتمال إساءة إستخدام المديرين في المناطق للسلطات الممنوحة لهم مما يضر بسمعة المنظمة ككل .

٢ ـــ إحتمال إتباع سياسات في المنطقة تخالف السياسات التي يسير عليها المركز الرئيسي وبذلك تتباين السياسات في المناطق عنها في المركز الرئيسي .

مما تقدم يتضح لنا أن هنالك أربعة أنواع من التنظيم هي :

١ ـــ التنظيم على أساس الوظيفة (أو الغرض الرئيسي) (Purpose)

٢ ـــ التنظيم على أساس المهنة أو العملية (Process)

٣ ـــ التنظيم على أساس جمهور المستفيدين (Persons)

٤ ـــ التنظيم على أساس الموقع الجغرافي (المكان) (Place)

وتسهيلاً لحفظها فقد أطلق الأستاذ لوثر جوليك (L.Gulick) عليها اسم التنظيم على أساس الـ (Four P's) وذلك لكون أن كل نوع من أنواع التنظيم فيها يبدأ بحرف (P) الانجليزي .

٥ ـــ التنظيم المركب (المختلط) : Mixed Organization

ويجتمع في هذا التنظيم أكثر من نوع من أنواع التنظيمات المذكورة سابقاً . والتنظيم المركب يعكس الواقع الفعلي في المنظمات الحديثة ، إذ يندر ، في المنظمات الحديثة إتباع نوع واحد من أنواع التنظيمات المذكورة سابقاً لتجميع أوجه النشاط . فيتم ، عادة ، الجمع بين أكثر من نوع من أنواع

---

(١) حسن متولي وآخرون ، التنظيم والادارة ، (الاسكندرية ، مطبعة الجهاد ، ١٩٨٠ م) ص ١٥٧ .

التنظيمات في منظمة واحدة ، ويعتمد ذلك على ظروف المنظمة واحتياجاتها . ولذا ، فقد نجد أن هناك تنظيماً على أساس الوظيفة لوزارة ما ، كوزارة المعارف ، وبداخل هذا التنظيم ، نجد أن هناك تنظيماً (تجميعاً) للوحدات الادارية على أساس الموقع الجغرافي ، كأن تكون هناك إدارات لوزارة المعارف في المناطق الجغرافية المختلفة .

٦ ـــ التنظيم الشبكي (تنظيم المصفوفة) : Matrix Organization

وهو من الأنواع الحديثة في التنظيم ، وفيه يتم الجمع بين التنظيم على أساس المهنة ، والتنظيم على أساس الغرض الرئيسي . وقد ابتكر هذا النوع من التنظيم لمواجهة احتياجات المنظمات الفنية المتخصصة (كمنظمات برامج الفضاء ، والادرات الهندسية ، والادرات الفنية ..) ، ويهدف إلى تحقيق أكبر استفادة ممكنة من الفنيين والمتخصصين ، وتشغيلهم في برامج ومشروعات المنظمة المتنوعة ، حيث يتم تشكيل فرق عمل في هذه المنظمات ، وتشمل كل فرقة عمل عدداً من الفنيين والمتخصصين في مجالات مختلفة (مهندس ، باحث ، محاسب) ويرأس كل فرقة عمل مدير يتولى الاشراف على ، والتنسيق بين ، أعضاء الفريق ، ويكون مسؤلاً أمام المدير العام الذي يعتبر المسئول الأول عن البرنامج ، والمنسق الأساسي بين أعمال الفرق المختلفة التي يتكون منها البرنامج . (لمزيد من المعلومات عن التنظيم الشبكي ـــ تنظيم المصفوفة) ، يمكن الاطلاع على خرائط المصفوفة التنظيمية المذكورة في قسم الخرائط التنظيمية شكل رقم (٨ ـــ ١٧)

وفيما يتعلق بالأخذ بأي نوع من أنواع التنظيم عند بناء المنظمات ، فإن كل منظمة تقوم باختيار التنظيم الذي يناسب ظروفها وأوضاعها ، وتختار عادة عدة أنواع من التنظيمات السابقة .

(ب) الاعتبارات الأساسية في تجميع الأنشطة :

لكي تنجح عملية تجميع الأنشطة (أو تقسيمها) في وحدات إدارية ، فإن هناك عدداً من الاعتبارات الأساسية التي لابد أن يراعيها المنظِّم ، وأن يعمل جهده لكي يحصل منها على أفضل مزيج (تنظيم) يلائم ظروف منظمته ، ومن هذه الاعتبارات ما يلي :[1]

١ ـــ الاستفادة من التخصص .
٢ ـــ الحصول على التنسيق .
٣ ـــ ضمان إعطاء الاهتمام الملائم للعمل الهام .
٤ ـــ تسهيل الرقابة .
٥ ـــ تخفيض التكاليف .

وسأوضح فيما يلي هذه الاعتبارات :

١ ـــ الاستفادة من التخصص :

يحقق التخصص فوائد متعددة للمنظمة ، فالتخصص يزيد من المهارة ، ويقلل من التكاليف ، ويزيد من الانتاج ويزيد من جودة السلعة ، ويحسن نوعية الخدمة المؤداة . وعند تقسيم الأعمال ، فإن الاداري أو المنظم يراعي الاستفادة من التخصص ، فهو يقوم بتجميع أوجه النشاط التي تحتاج إلى تخصص معين مع بعضها البعض ، فالمهندسون ، والمحاسبون ، والمستشارون القانونيون يجمعون كل فئة في وحدة إدارية واحدة .

---

(١) د . سيد محمود الهواري ، الادارة « الطبعة الرابعة » (القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٧٠ م) ، ص ٣٧١ ـــ ٣٧٤ .
وهي مترجمة من المرجع التالي :
William Newman, **Administrative Action**, (London, Pitman and Sons LTD., 1966), P. 152.

٢ ــ الحصول على التنسيق :

إن الغرض الأساسي من التنظيم هو توحيد وربط جهود الأفراد ، ولتيسير تحقيق الأهداف ، ولكي يتم ذلك فيجب أن لا يكون هناك تعارض أو إحتكاك بين الجهود ، وعدم وجود تعارض بين مجهودات الأفراد إنما هو دليل على التنسيق الجيد . ويحرص الاداري عند تجميع أوجه النشاط أو تقسيمها أن يتحقق التنسيق الكامل بين أجزاء المنظمة .

٣ ــ ضمان إعطاء الاهتمام الملائم للعمل الهام :

عندما يكون النشاط هاماً في المنظمة ، فإن ذلك يدعو لفصله عن النشاطات الأخرى ، ووضعه في إدارة أو وحدة إدارية منفصلة . وإذا كان النشاط هاماً جداً لنجاح المنظمة في أعمالها ، فإن ذلك ما يبرر وضعه في مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، كأن نربطه برئيس المنظمة مباشرة ، أما إذا كان النشاط قليل الأهمية فيمكن دمجه مع نشاط آخر في قسم واحد . والهدف من ذلك هو إعطاء كل نشاط ما يستحقه من الاهتمام .

٤ ــ تسهيل الرقابة :

يفضل عند تقسيم أوجه النشاط أن يؤخذ في الحسبان عنصر تسهيل الرقابة . والرقابة تعني التأكد من أن ما تم (أو يتم) تنفيذه مطابق للخطة المقررة . ومن الأمور التي تسهل عملية الرقابة ، تجميع العمليات المتشابهة في هدفها تحت مسؤولية رئيس واحد ، كأن تجمع عمليات النقل والتخزين تحت رئاسة موظف واحد ، فهذان النشاطان يهدفان في الأعمال التجارية إلى توصيل البضاعة إلى المستهلك . ومن عناصر تسهيل الرقابة أن تضع جميع الموظفين والأقسام التي يشرف عليها موظف واحد في مكان واحد .

٥ ـ تخفيض التكاليف :

إن إنشاء إدارة أو قسم لكل نشاط من أنشطة المنظمة يزيد من التكاليف فيها ، ولذلك فإن تجميع أوجه النشاط المتشابهة يؤدي إلى تخفيض التكاليف ، مثال ذلك ، أن تجمع في قسم الأوراق في منظمة صغيرة أعمال البريد الوارد والصادر والمحفوظات . وبهذا فإننا نوفر نفقات تعيين رؤساء لهذه الأقسام فيما لو قسمنا هذا النشاط إلى ثلاثة أقسام ، كأن يكون هناك قسم للبريد الوارد وقسم للبريد الصادر ، وقسم للمحفوظات .

وإذا رجعنا إلى المثال السابق ، وهو معهد الادارة العامة ، فإننا نجد على ضوء تحديد الأنشطة التي سيقوم بها المعهد ، أننا نحتاج إلى إنشاء وحدات إدارية (إدارات وأقسام) لترعى كل وحدة إدارية نشاطاً من أنشطة المعهد الرئيسية والفرعية . فنجد أننا نحتاج إلى إنشاء وحدات إدارية لتقوم بالأنشطة الرئيسية للمعهد وتسمى الوحدات التنفيذية ، وكذلك إنشاء وحدات إدارية لتقدم خدمات مساعدة للوحدات التنفيذية ويطلق عليها اسم الوحدات المساعدة ، وأيضاً وحدات استشارية لتقدم المشورة للوحدات التنفيذية ويطلق عليها اسم الوحدات الاستشارية .

وإستناداً إلى الأنشطة التي يمكن أن يقوم بها المعهد للوصول إلى أهدافه ، فإن الحاجة تقتضي إنشاء الوحدات الادارية التالية ، ضمن هيكله التنظيمي ، وهـي :

ـ إدارة عامة للبرامج التدريبية أثناء الخدمة	ـ وحدة تنفيذية
ـ إدارة عامة للبرامج الاعدادية	ـ وحدة تنفيذية
ـ إدارة عامة للبرامج العليـا	ـ وحدة تنفيذية
ـ إدارة عامة للبرامج الخاصـة	ـ وحدة تنفيذية
ـ مركز للغة الانجليزيـة	ـ وحدة تنفيذية

— مركز للوسائل التعليمية	— وحدة مساعدة
— إدارة لشئون المتدربين	— وحدة مساعدة
— إدارة عامة للاستشارات	— وحدة تنفيذية
— إدارة عامة للبحوث	— وحدة تنفيذية
— إدارة للشئون الادارية والمالية	— وحدة مساعدة
— إدارة للتخطيط والمتابعة	— وحدة استشارية
— مركز للمعلومات	— وحدة مساعدة
— إدارة للعلاقات العامة والنشر	— وحدة استشارية / مساعدة
— سكرتارية للجنة الاصلاح الاداري	— وحدة استشارية

ولكي تسهل عملية الاشراف على هذه الوحدات الادارية (الكبيرة العدد) من قبل مدير عام المعهد ، تحدث وظائف رئاسية عالية ترتبط بالمدير العام للمعهد مثل ، نائب المدير العام لشئون التدريب ، ليشرف على جميع أنشطة التدريب في المعهد ، وترتبط به الوحدات الادارية المتعلقة بالتدريب .

وتحدث وظيفة نائب المدير العام للاستشارات والبحوث ، ليشرف شاغلها على نشاطي البحوث والاستشارات في المعهد ، وكذلك تحدث وظيفة مدير عام للشئون الادارية والمالية ، ووظيفة مدير لمركز المعلومات ، ووظيفة مدير عام للعلاقات العامة والنشر . وبذلك يصبح التنظيم الاداري للمعهد على النحو التالـــي :

* مدير عام المعهد ، ويرتبط به ما يلي :[1]
— نائب المدير العام لشئون التدريب .
— نائب المدير العام للاستشارات والبحوث .

---

(١) يمكن رسم خريطة تنظيمية لمعهد الادارة العامة من المعلومات المذكورة هنا ، والتي تبين الوظائف الرئاسية في المعهد والوحدات الادارية التي ترتبط بها (ولمزيد من الايضاح انظر الخريطة التنظيمية لمعهد الادارة العامة لعام ١٤٠٣ — ١٤٠٤ هـ شكل رقم ٨ — ٢١) .

ـــ مدير عام الشئون الادارية والمالية .
ـــ مدير مركز المعلومات .
ـــ مدير عام العلاقات العامة والنشر .
ـــ إدارة التخطيط والمتابعة .
ـــ سكرتارية لجنة الاصلاح الاداري .

* نائب المدير العام لشئون التدريب ، وترتبط به الوحدات الادارية التالية :
ـــ الادارة العامة للبرامج التدريبية أثناء الخدمة .
ـــ الادارة العامة للبرامج الاعدادية .
ـــ الادارة العامة للبرامج الخاصة .
ـــ مركز اللغة الانجليزية .
ـــ مركز الوسائل التعليمية .
ـــ الادارة العامة لشئون المتدربين .

* نائب المدير العام للاستشارات والبحوث ، وترتبط به الوحدات الادارية التالية :
ـــ الادارة العامة للاستشارات .
ـــ الادارة العامة للبحوث .
ـــ الادارة العامة للمكتبات .

* مدير عام الشئون الادارية والمالية ، وترتبط به الوحدات الادارية التالية :
ـــ إدارة الشئون المالية .
ـــ إدارة شئون الموظفين .
ـــ إدارة الخدمات العامة .
ـــ مركز الاتصالات الادارية .

* مدير عام العلاقات العامة والنشر ، وترتبط به الوحدات الادارية التالية :

— إدارة العلاقات العامة .

— إدارة النشـــر .

— المطبعـــة .

* مدير مركز المعلومات ، وترتبط به الوحدات الادارية التالية :

— إدارة الحاسـب الآلـي .

— إدارة المصغـرات الفيلميـة .

وفي حالة مزاولة المنظمة لنشاطاتها في مناطق جغرافية متباعدة ، فإنها تنشئ فروعاً لها في تلك المناطق ، مثال ذلك ، إنشاء فرع لمعهد الادارة العامة في المنطقة الغربية (في جدة) ، وفرع آخر لمعهد الادارة العامة في المنطقة الشرقية (في الدمام) .

٤ — تحديد العلاقات بين الوحدات الادارية :

(الوحدات التنفيذية ، والاستشارية ، والمساعدة)

تواجه المنظِّم بعد تكوين الوحدات الادارية في المنظمة ، مهمة تحديد العلاقات بين تلك الوحدات . إذ لابد من تحديد طبيعة عمل كل وحدة إدارية ، واختصاصاتها ، ودورها في تحقيق أهداف المنظمة ، والسلطات التي تتمتع بها ، وعلاقاتها بالوحدات الأخرى ، وبشكل عام ، تقسم الوحدات الادارية من حيث طبيعة العمل الذي تقوم به ، ومن حيث السلطة التي تتمتع بها ، إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي :

(أ) الوحدات التنفيذية .

(ب) الوحدات الاستشارية .

(جـ) الوحدات المساعدة .

وفيما يلي توضيح للمهام الرئيسية ، ولسلطات هذه الوحدات .

(ويوضح الشكل رقم (٨ — ٦) هيكل تنظيمي يبين الوحدات التنفيذية ، والاستشارية ، والمساعدة) .

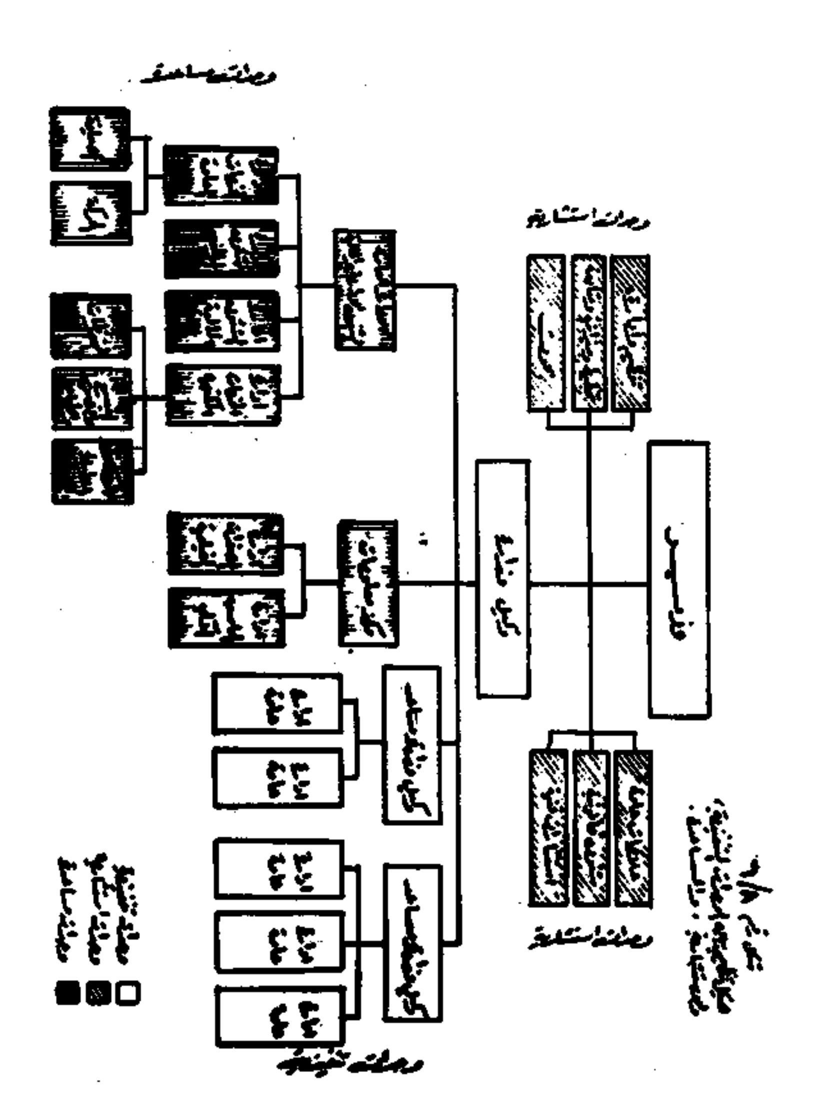
(أ) الوحدات التنفيذية : Line or Operating Units

هي الوحدات الادارية التي تقوم بالوظائف ، والأنشطة ، والمهام الرئيسية التي أنشئت المنظمات من أجلها . وتتمثل أعمالها في تقديم خدمات للجمهور ، أو في إنتاج سلع معينة . وتتمتع هذه الوحدات **بسلطات تنفيذية** ، حيث يكون لها الحق في اتخاذ القرارات ، ولها صلاحيات إصدار الأوامر ، والتعليمات ، اللازمة لتنفيذ أعمالها إلى المرؤسين التابعين لها . وتنساب السلطة في الوحدات التنفيذية (في الخرائط التنظيمية التقليدية) من أعلى إلى أسفل ، فالمدير الأعلى يملك صلاحية إعطاء الأوامر والتعليمات إلى من يليه ، وهكذا .. إلى أن يصل إلى أصغر موظف في المنظمة ، ولا يجوز لمن صدرت إليه الأوامر والتوجيهات رفض تنفيذها . ومن الأمثلة على الوحدات التنفيذية ، الوحدات الادارية التي تقدم خدمات صحية في وزارة الصحة (كالمستشفيات ، والمستوصفات ، والعيادات ، والأجهزة المشرفة عليها) ، والوحدات الادارية التي تقدم خدمات تعليمية في وزارة المعارف (كالمدارس ، والكليات المتوسطة ، وإدارات التعليم .. ونحوها) .

أما على مستوى الدولة ، فإن الجهات التي تقوم بتقديم خدمات للمواطنين ، أو إنتاج سلع معينة ، يطلق عليها إسم الأجهزة التنفيذية . وتقسم هذه الأجهزة[1] إلى قسمين رئيسيين هما الوزارات ، والمؤسسات العامة .

---

(١) للتمييز بين الأجهزة والوحدات الادارية ، فأرى أن تطلق كلمة جهاز على كيان إداري كامل كوزارة ، أو مصلحة ، أو مؤسسة . أما الوحدة الادارية ، فتطلق على جزء أو قسم من كيان إداري .



(ب) الوحدات الاستشارية : Staff Units

وتقوم بتقديم خدمات استشارية من شأنها أن تساعد الوحدات التنفيذية في القيام بأعمالها الأساسية بصورة نظامية وسليمة وفعالة ، فهي تقوم بتقديم الاستشارات الادارية ، والقانونية ، والفنية المتخصصة للوحدات التنفيذية ، كما تقوم بإجراء الدراسات ، والبحوث ، والتخطيط والمتابعة ، وكافة الأعمال الاستشارية التي تحتاج إليها الوحدات التنفيذية . وتقوم الوحدات التنفيذية بتبني بعض تلك المقترحات ، وبإصدار القرارات اللازمة لتنفيذها فيما بعد .

وتقسم الوحدات الاستشارية إلى قسمين رئيسيين هما :

١ ــ الوحدات الاستشارية العامة : General Staff

وهي التي تساعد المدير الاداري في القيام بأعماله الادارية اليومية ، وبتقديم الرأي والمشورة بشأنها ، وبجمع المعلومات ، ثم بدراستها ، واختزالها ، وهي تعمل كالمصفاة كما وصفها الأستاذ فيفنر ، فهي تستقبل جميع المعاملات والرسائل المرسلة إلى الرئيس ، وتقوم بدراستها ، وتصنيفها ، وإعداد ملخصات عنها للعرض على الرئيس ، ولا تسمح إلا بعرض المعاملات والأمور الهامة عليه وذلك توفيراً لوقته للأمور الهامة . وقد يوكل الرئيس إليها إحياناً مهمام محددة ، كجمع المعلومات عن موضوعات معينة ، أو إجراء الدراسات لمشكلات هامة ، وتقديم التوصيات للرئيس بشأنها ، ومن الأمثلة عليها ، مساعدو الرئيس ، ومكاتب سكرتارية الرؤساء ، والعاملين فيها من مستشارين وإداريين .

٢ ــ الوحدات الاستشارية المتخصصة :[1] Specialized Staff

وهي التي تقدم المشورة للرئيس الاداري في مجالات متخصصة ، وتتكون

(1) William Newman and James Logan, **Business Policies and Central Management,** (Cincinat, South-Western Publishing Co., 1965), P. 464-465.

من خبراء وإختصاصيين في مجالات معينة ، كالنواحي القانونية ، والادارية ، والمالية ، والتخطيط والميزانية ، والتنظيم ، والعلاقات العامة ، والهندسة ، والطب ... وغيرها . ويقوم الاختصاصيون فيها بتقديم المشورة للرئيس الاداري كل في مجال تخصصه .

وقد ظهرت الحاجة للوحدات الاستشارية نتيجة لصعوبة ، وتنوع المشكلات التي تواجه المدير الاداري ، والميل إلى التخصص في كثير من المجالات في الوقت الحاضر ، ولأغراض توفير الخبرات المتخصصة غير المتوفرة لدى الاداريين . وإنطلاقاً من ذلك ، فقد أصبح الرئيس الاداري يستعين بالخبراء والمتخصصين لابداء الرأي ، فيما يدخل في حقول اختصاصهم من أمور ، ويبقى الرأي الأخير له ، فهو الذي يتخذ القرار ، فيما يراه مناسباً ، بعد استشارة المختصين .

أما من ناحية السلطة ، فإن الوحدات الاستشارية تتمتع بسلطات استشارية ، فهي تتمتع بصلاحيات إعداد توصيات واقتراحات لمديري الادارات التنفيذية ، ولكن توصياتها ليست ملزمة لهم ، إذ يجوز للمدير الذي تقدم له التوصيات والمقترحات أن يعمل بها أو يرفضها . وإذا تبنى المدير بعض التوصيات ، فإنه يصدر أمراً بتنفيذها ، ويتحمل النتائج ، وبذلك فإن أمر التنفيذ يصدر عن المدير التنفيذي ، وليس عن المستشار الذي أعد التوصية . وتنساب السلطة الاستشارية من أسفل إلى أعلى (في الخريطة التنظيمية التقليدية) ، وذلك على شكل خطط ودراسات ومقترحات يعدها المستشارون ، وإذا تبنى المدير التنفيذي شيئاً منها ، فإنه يأمر بوضعها موضع التنفيذ ويتحمل النتائج .

وترتبط الوحدات الاستشارية[1] ، غالباً ، برئيس المنظمة ، أو بالجهة التي

---

(١) نشأت فكرة التنفيذيين والاستشاريين (Line and Staff) والتمييز بين وظائفها ، في المنظمات العسكرية أولاً ، ثم أدخلت فيما بعد إلى تنظيمات القطاع الخاص ، وأخيراً في الأجهزة الحكومية .

تقدم لها خدمات استشارية في المنظمة . أما على مستوى الدولة ، فقد تنشأ أجهزة لتتولى تقديم خدمات استشارية للوزارات والمصالح الحكومية الأخرى ، ومن الأمثلة على ذلك ، الادارة المركزية للتنظيم والادارة في المملكة العربية السعودية ، التي تقدم خدمات استشارية ، في مجالات التنظيم وتبسيط الاجراءات ، للوزارات والمصالح الحكومية في المملكة العربية السعودية .

(جـ) الوحـدات المسـاعدة : Auxiliary Units

وهي الوحدات التي تقوم بتقديم خدمات مساعدة عامة للوحدات التنفيذية ، فهي تقوم بتقديم خدمات من شأنها أن توفر الظروف المناسبة للوحدات التنفيذية ، تمكينها من التفرغ باعمالها الأساسية . ومن الأمثلة على الخدمات التي تقدمها الوحدات المساعدة للوحدات التنفيذية ، في الوزارات والمصالح الحكومية ، الخدمات الادارية ، والمالية ، والمستودعات ، والمشتريات ، والصيانة ، والحركة .. وغيرها . وتتعامل الوحدات المساعدة أحياناً مع الجمهور ، ولكن في حدود ضيقة ، فالادارة المالية بالمنظمة ، وهي إدارة مساعدة ، قد تكون لها معاملات مباشرة مع بعض فئات الجمهور الذين يترددون على المنظمة فيما يتصل بالأمور المالية ، وكذلك إدارة شئون الموظفين فيما يتعلق بأعمال التوظيف .

أما من ناحية السلطة ، فإن الوحدات المساعدة[1] تملك صلاحية إتخاذ القرارات ، وإصدار الأوامر والتعليمات إلى الوحدات الأخرى وذلك في حدود اختصاصاتها ، وتسمى السلطة التي تتمتع بها الوحدات المساعدة **بالسلطة الوظيفية** ، وهي الصلاحية المبنية على تخصص شخص ما ، أو إدارة ما ، في

---

(١) علي العبد أحمد ، مفهوم الخدمات المساعدة ودور الوحدات التي تقوم بها وأهميتها في العملية الادارية ، بحوث ندوة الوحدات المساعدة ، الرياض ، معهد الادارة العامة ، ١٤٠٣ هـ ، ص ٢٠ .

تقديم خدمات معينة للادارات الأخرى ، مثال ذلك ، مدير إدارة الكمبيوتر[1] في وزارة ما ، فهو قد يعطي توجيهات لموظفي الادارات الأخرى لتزويده بمعلومات ويقومون تلزم له أثناء قيام إدارته بأعمالها ، ويقبل عادة هؤلاء الموظفين توجيهاته، بتزويده بما يطلبه من بيانات ، وذلك بحكم وظيفته وتخصصه ، وليس لأنه رئيسهم المباشر . وقد تفوض بعض الوحدات المساعدة سلطات بعينة ، كأن تفوض إدارة شئون الموظفين صلاحية حسم مبلغ معين من راتب الموظف الذي يتأخر عن العمل ، لعدة أيام ، أو صلاحية إعداد قرارات تجديد عقود الموظفين (المتعاقدين) ، وأجازاتهم ، وصرف حقوقهم المالية .

وتوجد أجهزة مساعدة على مستوى الدولة تقدم خدماتها للأجهزة التنفيذية (الوزارات والمصالح) ، وتتصف هذه الخدمات بأنها تأخذ طابع الشمول ، إذ تحتاج إليها جميع الأجهزة التنفيذية . ولأغراض الكفاية والاقتصاد في النفقات ، فقد أنشأ عدد من دول العالم إدارات وأجهزة مركزية للقيام بتلك المهام والخدمات . وترسل الوزارات والادارات طلباتها من البضائع والخدمات إلى الأجهزة المساعدة ، لتقوم الأخيرة بتجميعها ، وباتخاذ الترتيبات المناسبة لتلبيتها . ومن الأمثلة على هذه الأجهزة ، الادارة المركزية للمشتريات والمخازن ، والديوان العام للخدمة المدنية ، ومعهد الادارة العامة . فتقوم الادارة المركزية للمشتريات والمخازن بتجميع طلبات الوزارات من البضائع ، ثم بتأمينها بأسعار الجملة . ويقوم الديوان العام للخدمة المدنية بالمساعدة في اختيار وترقية الموظفين في جميع الأجهزة الحكومية ، أما معهد الادارة العامة فيقوم بعقد دورات تدريبية لموظفي الدولة لتلبية طلبات وحاجات الأجهزة الحكومية من التدريب .

وتختلف الأجهزة المساعدة عن الأجهزة التنفيذية في أنها (الأجهزة

---

(١) علي عبد الوهاب ، مقدمة في الادارة ، (الرياض ، معهد الادارة العامة ، ١٤٠٢ هـ) ، ص ٨٨ .

المساعدة) لا تقدم خدماتها بشكل مباشر لجمهور المواطنين كما تفعل الأجهزة التنفيذية ، ولكنها تقدم خدماتها إلى الأجهزة التنفيذية . كما تختلف الأجهزة المساعدة عن الأجهزة الاستشارية في أن طبيعة الأعمال والخدمات التي تقدمها الأجهزة المساعدة تختلف عن تلك التي تقدمها الأجهزة الاستشارية . فخدمات الأجهزة المساعدة عامة ، وتشمل العديد من الأجهزة التنفيذية ، لكن خدمات الأجهزة الاستشارية تكون على نطاق ضيق ، وتشمل المهام والأعمال الهامة التي لا يفوضها الرئيس الاداري إلى الأجهزة التنفيذية ، كالتخطيط ، وإعداد البحوث والدراسات ، بخصوص القرارات الهامة . أما من ناحية السلطة ، فإن الأجهزة المساعدة تتمتع بسلطة أوسع من الأجهزة الاستشارية ، فهي لا تقدم نصائح واستشارات كما تفعل الأجهزة الاستشارية ، ولكنها تقوم بأعمال وخدمات ، وهي في حدود اختصاصها تملك صلاحية إصدار القرارات ، أما الأجهزة الاستشارية ، فدورها محدود ومقصور على إجراء الدراسة وتقديم المشورة والنصح .

وقد اختلف علماء الادارة العامة بخصوص الاجهزة المساعدة ، فمنهم من يرى أنها تعتبر قسماً من أقسام الأجهزة الاستشارية[1] . كالأستاذ فيفنر (J. Pfifner) ، أما الأستاذان ويلوبي (Willoughby) ووايت (L. White) ، فإنهما يريان أن أعمال تلك الأجهزة تختلف عن أعمال الأجهزة الاستشارية ، فهي لا تقدم نصائح ومشورة ، بل أنها تقوم بخدمات معينة ، ذات طابع عام ، تشترك فيها جميع الأجهزة الحكومية (House-Keeping Services) للوزارات والأجهزة الحكومية ، وتتمتع بصلاحيات في حقل اختصاصها ، ولذا فإنها تقع في مكان وسط بين الأجهزة التنفيذية ، والأجهزة الاستشارية ، ويجب أن تعامل

---

(1) J. Pfifner and R. Presthus, **Public Administration**, (Fifth Edition), (New York, The Ronald Press, 1967), p. 195.

كنوع مميز من أنواع الأجهزة ، ويقترح الأستاذ وايت أن يطلق عليها اسم الأجهزة المساعدة[٢] (Auxiliary Agencies) .

أشـكال التنظـيم : Types of Organization

يتخذ التنظيم الرسمي للمنظمات أشكالاً متعددة ، وقد تطورت هذه الأشكال (أو الأنواع) تدريجياً مع مرور الزمن . وتساعد معرفة هذه الأشكال المنظم ، عند بنائه للمنظمة ، وعند تصميم الخريطة التنظيمية لها ، فيسترشد بها في تحديد شكل التنظيم المناسب للمنظمة .

وتقسم أشكال التنظيم الرئيسية إلى ثلاثة أقسام ، ويرتكز التقسيم هنا على أساس السلطة التي تتمتع بها الوحدات الادارية ، ولكل شكل مزايا وعيوب ، ويستحسن الجمع بين عدة أشكال عند بناء المنظمة ، أما أشكال التنظيم الرئيسية فهي :

(أ) التنظـيم التنفيـذي : Line Organization

ويطلق عليه أحياناً اسم التنظيم الخطي ، أو التنظيم الرأسي ، أو التنظيم التنازلي . ويعتبر من أقدم وأبسط أنواع التنظيم . وقد عرف وطور هذا النوع من التنظيم أولاً في الجيش ، والكنيسة الكاثوليكية ، ومن ثم أدخل إلى المنظمات المدنية والأجهزة الحكومية . وحسب هذا النوع من التنظيم فإن السلطة تسير بشكل تسلسلي ، من أعلى إلى أسفل ، ففيه تمتد السلطة من رئيس المنظمة (الرئيس الأعلى) إلى الرؤساء في الادارة الوسطى ، ثم إلى المشرفين الذين يتولون مهام الاشراف على الموظفين التنفيذيين . وتسير السلطة فيه ، في خطوط متصلة من رئيس المنظمة إلى أن تصل إلى الموظفين التنفيذيين ، كما هو موضح في الشكل (٨ــ ٧) ، ويشرف الرئيس على كل شئ يختص بإدارته ،

---

(2) L. White, **Introduction to the Study of Public Administration**, New York, The MacMillan Co., 1967), pp. 31-32.

فهو يصدر الأموار والتعليمات ، وإليه ترجع كل الأمور . ويعكس التنظيم التنفيذي الهيكل الأساسي للأجهزة التنفيذية التي وضحناها سابقاً . ويستخدم كأساس لتنظيم المنظمات الصغيرة الحجم ، البسيطة ، التي تخلو من الاستشاريين .

ويتميز التنظيم التنفيذي بالبساطة والوضوح ، ففيه يعرف كل موظف واجباته ومسؤولياته ، ويعرف من هو رئيسه ، ومن له حق اتخاذ القرارات عند كل مستوى من المستويات الادارية ، كما أنه يتميز بالسرعة في اتخاذ القرارات ، وسرعة البت في المشاكل والأمور التي تواجه المنظمة ويعتبر من أفضل أنواع التنظيم بالنسبة للمنظمات الصغيرة ، والبسيطة في أعمالها .

إلا أن من عيوب هذا التنظيم ، أنه يؤدي أحياناً إلى تركيز السلطة في يد الرئيس الاداري الأعلى ، أو في عدد قليل من الرؤساء . وفيه لا يوجد مجال للتخصص ، ولا يساعد الرئيس مستشارون أو اختصاصيون ، فكل رئيس يقوم بممارسة نشاطه في عدة ميادين ، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الأعباء على الرؤساء ، وإلى بعثرة جهودهم في ميادين مختلفة ، مما يؤدي إلى عدم إعطاء بعض المهام ما تستحقه من الدراسة والاهتمام . كما أنه من الصعب وجود المدير الاداري الذي يتمتع بخبرات واسعة في مجالات مختلفة .

(ب) التنظيم الوظيفي (أو التخصصي) : Functional Organization

لقد طور هذا النوع من التنظيم الأستاذ فردريك تايلور (F. Taylor) وذلك بغرض الاستفادة من خبرات الاختصاصيين في المستوى التنفيذي من الأعمال . لأجل زيادة الانتاج ، ورفع مستوى الكفاية والفعالية في المصنع .

وحسب التنظيم الوظيفي ، فإننا نجد عدداً من المشرفين في المستوى التنفيذي ، وأن كل مشرف يصبح متخصصاً في مجال معين من مجالات العمل ، يكرس له كل وقته واهتمامه ، ويصبح مسؤولاً عن تنفيذ ذلك الجانب من العمل الذي يدخل في مجال اختصاصه . وقد ظهر التنظيم الوظيفي نتيجة

لكبر حجم المنظمات ، وتعدد نشاطاتها ، وظهور الحاجة إلى وجود اختصاصيين ، في مجالات متنوعة ، وصعوبة قيام رئيس المنظمة بالاشراف والتوجيه على العديد من التخصصات .

ومن مزايا هذا التنظيم أن تقسيم العمل فيه مبني على أساس التخصص ، وهذا من شأنه أن يزيد من كفاية وفعالية المنظمة ، فالموظفون يكونون على اتصال مباشر بذوي الاختصاص ، ويأخذون منهم المعلومات[1] وهذا مما يسهل مهمة الاستفسار منهم عن الأمور الغامضة ، ويسهل بوجه عامة مهمة قيامهم بالأعمال .

ومن عيوب هذا التنظيم ، عدم وضوح السلطة والمسؤولية فيه . فالموظف قد يجد نفسه مسؤولاً أمام رئيسين (مشرفين) أو أكثر عن أعماله ، ذلك ناتج عن تعدد الاختصاصيين الذين يشرفون على أعمال الموظفين ، ولتداخل مجالات إشرافهم . وإن وجود أكثر من رئيس للموظف الواحد ، يؤدي إلى الفوضى والارتباك في الأعمال ، إلى صدور الأوامر المتضاربة إليه من قبل الرؤساء العديدين ، وإلى حدوث الاحتكاك فيما بينهم ، ومثل هذه الحالة تخالف مخالفة صريحة قاعدة معروفة ومتفق على صحتها ، وهي قاعدة وحدة الرئاسة .

والتنظيم الوظيفي يعكس الوضع الذي يعطى فيه الموظفون في الأجهزة الاستشارية صلاحيات تنفيذية ، في مجالات اختصاصهم . فمثل هذه الحالة تؤدي إلى تعدد الرؤساء بالنسبة للموظفين ، وإلى ارتباك في الأعمال . (ولذا إتضح فيما بعد ونتيجة لتطبيق هذا التنظيم أن من الأفضل أن يقدم المستشارون والاختصاصيون الرأي والمشورة ، كل في مجال اختصاصه ، إلى الرئيس الاداري ، وأن يترك أمر التنفيذ إلى الرئيس الاداري) .

ونظراً لعيوب التنظيم الوظيفي ، فإننا لا نجد في الحياة العملية ، في الوقت الحاضر ، تنظيماً وظيفياً مطلقاً . ولكننا نجد مزيجاً من التنظيم التنفيذي

(1) J. Neuner and L. Keeling, **Administrative Office Management**, fifth edition, (Cincinati, South-Western Publishing Co., 1966), p. 51.

والتنظيم الوظيفي ، ويطلق على هذا النوع من التنظيم ، التنظيم التنفيذي الاستشاري .

ويوضح الشكل (٨ــ ٨) التنظيم الوظيفي ، وفيه يلاحظ أن جميع الأمور التي تتعلق بالتوظيف تقوم بها إدارة التوظيف ، وكذلك فيما يتعلق بالتدريب ، والشؤون المالية ، والارشاد ، فتقوم بها الادارات المختصة بها . ويلاحظ من الشكل أن الموظفين مرتبطون بالاختصاصيين الموجودين في تلك الادارات .

(جـ) التنظيم التنفيذي الاستشاري الوظيفي : Line and Staff Organization

ويطلق هذا النوع من التنظيم على الأجهزة الادارية التي يتضمن ملاكها الوحدات التنفيذية الرئيسية وبعض الوحدات الاستشارية ، كالادارة القانونية ، والادارة الفنية ، وعلى الوحدات المساعدة كإدارة شؤون الموظفين والادارة المالية .

وفي هذا النوع من التنظيم ، يكون للرئيس الاداري (التنفيذي) عدد من المستشارين والخبراء المتخصصين في مجالات متعددة ، ويقتصر عمل هؤلاء المستشارين والخبراء على تقديم النصح والارشاد إلى الرئيس الاداري ، وليست لديهم صلاحيات إعطاء الأوامر للموظفين ولا اتخاذ القرارات . أما السلطات التنفيذية فتبقى بيد الرؤساء الاداريين في الوحدات التنفيذية ، الذين تسير سلطتهم من أعلى إلى أسفل . وفيما يتعلق بالمستشارين ، فإنه لا سلطة تنفيذية لديهم ، فهم يقدمون الاقتراحات والتوصيات إلى الرئيس الاداري المسؤول ، وإذا ما اقتنع (الرئيس الاداري) بأهمية ووجاهة مقترحاتهم وتوصياتهم ، فإنه يتبناها ، ويأمر بتنفيذها ، وبذلك فإن التوصيات تنفذ ويتحمل مسؤولية تنفيذها الرئيس الاداري .

ويعتبر التنظيم التنفيذي الاستشاري الوظيفي من أفضل أنواع التنظيم ، وأكثرها إنتشاراً في بلدان العالم . ومن مزاياه أنه يوفر للمنظمة وللرؤساء الاداريين

المعلومات والحقائق العلمية ، والفنية ، والقانونية ، وكافة مجالات التخصص التي تحتاجها المنظمة ، والتي تساعدها على القيام بأعمالها بطريقة أفضل . وفي هذا التنظيم ، فإن السلطة والمسؤولية محددة بوضوح ، فالمستشار يقدم الرأي والمشورة للرئيس الاداري ، وللرئيس الاداري سلطة التنفيذ وتحمل المسؤولية عن ذلك .

ومن عيوب هذا التنظيم احتمال قيام الصراع بين الاداريين (المنفذين) وبين المستشارين (الخبراء) نتيجة لاختلاف الآراء بينهم . فالاداريون يتصفون بالنظرة الشاملة ، وبأخذهم العديد من الاعتبارات ، بالاضافة إلى الحقائق العلمية ، قبل اتخاذهم للقرارات ، ومن تلك الاعتبارات ، الاعتبارات السياسية والاجتماعية وغيرها . بينما المستشارون والخبراء متخصصون في مجالات معينة ، ويهتمون بالحقائق والجوانب العلمية ، ومنها يستمدون آراءهم ، ولا يأخذون الجوانب الأخرى بعين الاعتبار .

ويوضح الشكل (٨ — ٩) خارطة لتنظيم تنفيذي إستشاري وظيفي . فالجهاز التنفيذي يضم رئيس المنظمة ، والمدير التنفيذي ، والأقسام التابعة للمدير التنفيذي ، والسلطة التنفيذية تسير فيه من أعلى إلى أسفل . والجهاز الاستشاري يشمل وحدة التنظيم والأساليب والادارة القانونية ، أما الادارة المالية ، وإدارة شؤون الموظفين فتعتبر من الأجهزة المساعدة التي تقدم خدماتها للأجهزة التنفيذية الرئيسية .

اللجـــان

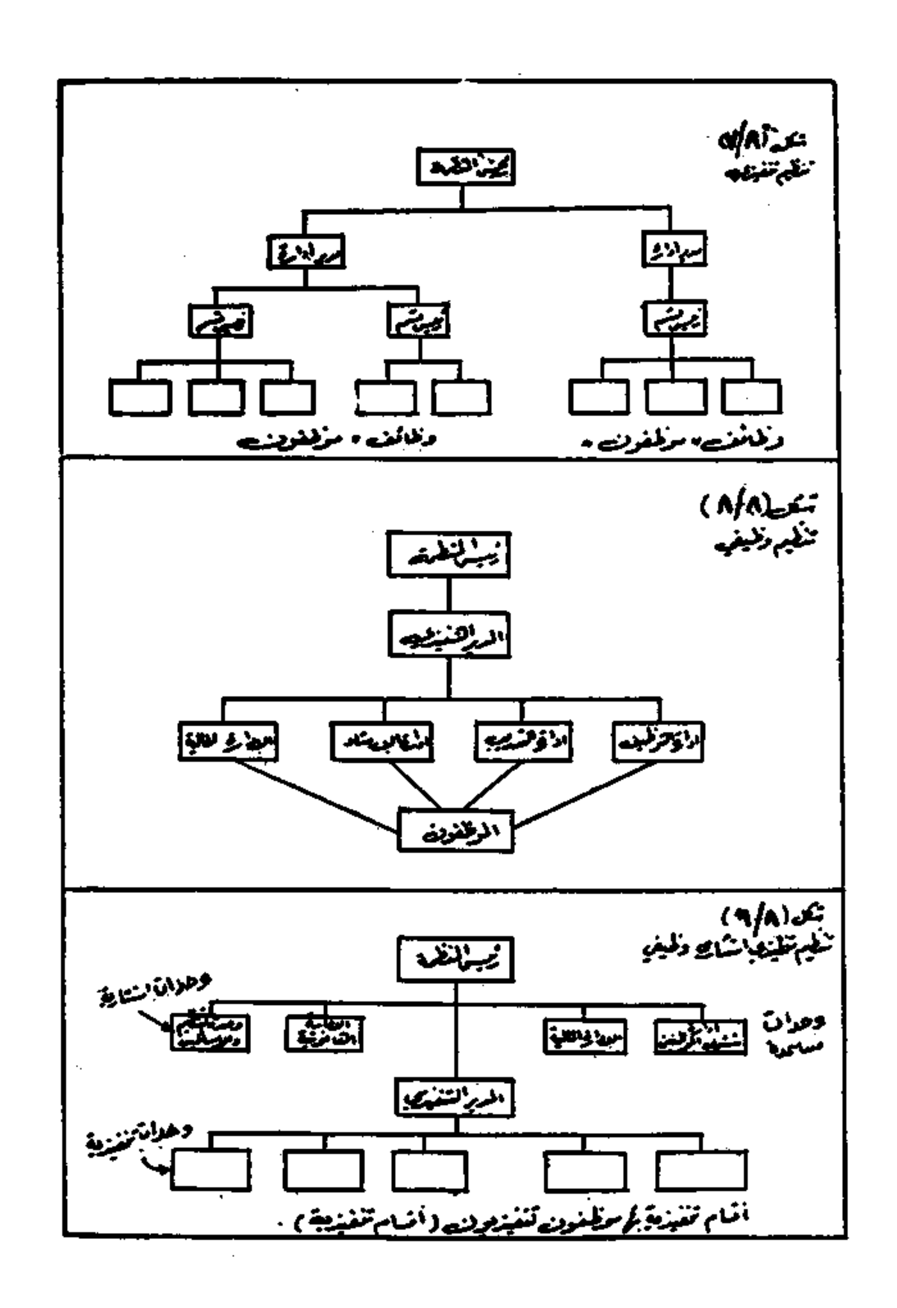
يتضمن التنظيم الاداري بالاضافة إلى تقسيم النشاطات بين الادارات والأقسام ، الاهتمام بدور اللجان في التنظيم ، فاللجان يلجأ إليها لانجاز بعض المهام بشكل أفضل من إناطتها إلى أفراد ، وتستخدم كوسيلة مساعدة لتقديم الرأي والمشورة ، كما تستخدم كوسيلة لربط أجزاء المنظمة ببعضها ،

وللتنسيق بين أعمالها . ونظراً لما للجان من مزايا وعيوب ، فإننا سنلقي هنا بعض الضوء عليها .

تعرف اللجنة بأنها مجموعة من الأفراد موكول إليها مهمة القيام بعمل معين ، وذلك بشكل جماعي . وإذا أعطيت اللجنة صلاحيات تنفيذية ، كأن تكون لديها القدرة على اتخاذ القرارات ، وإصدار الأوامر والتوجيهات ، فإنها تعتبر **لجنة تنفيذية** ، أما إذا كانت اللجنة مسئولة فقط عن إجراء الدراسات ، وتقديم المقترحات والتوصيات ، فإنها تعتبر **لجنة إستشارية** . واللجنة قد تكون دائمة أو مؤقتة ، **واللجنة الدائمة** هي التي تحدد لها اختصاصات تمارسها بشكل مستمر ، كلجنة التخطيط والمتابعة ، أو لجنة الاشراف على مجلة ما . أما **اللجنة المؤقتة** فهي التي توكل إليها مهمة معينة ، وتنتهي بإنتهاء مهمتها ، كاللجنة التحضيرية لاقامة معرض ما ، أو لجنة إعداد الدليل التنظيمي لمنظمة ما .

وتوجد اللجان في العديد من المنظمات الحكومية والخاصة ، وتنتشر في جميع المستويات الادارية . فهي تمتد من رئاسة الوزراء (مجلس الوزراء) إلى قاعدة الهرم التنفيذي . ويعترف رسمياً بوجود اللجان في جهاز المنظمات وتظهر اللجان الرسمية على الخرائط التنظيمية لها . ومن أمثلة اللجان الهامة في المملكة العربية السعودية ، **اللجنة العليا للاصلاح الاداري** ، ولجنة التدريب ، واللجنة العليا للحج ، ويشترك في هذه اللجان أعضاء من عدة جهات حكومية . أما بالنسبة للجان على مستوى جهاز وزارة فهناك لجنة البت في المناقصات ، ولجنة المشتريات .

وتستخدم اللجان بشكل واسع في المستويات العليا للمنظمات . وذلك لدراسة المشكلات والموضوعات التي لها جوانب متعددة ، وتدخل ضمن اختصاص عدد من الادارات ، فلأجل تحقيق التنسيق بين أعمال تلك الادارات ، ولتبادل الرأي فيما بينها ، فإنه تشكل لجان لدراسة المشكلات


شكل (٨/٧)
تنظيم تنفيذي
مجلس الإدارة
مدير إدارة
رئيس قسم
وظائف ، موظفون
شكل (٨/٨)
تنظيم وظيفي
رئيس المنظمة
المدير التنفيذي
الموظفون
شكل (٨/٩)
تنظيم تنفيذي استشاري وظيفي
رئيس المنظمة
وحدات استشارية
وحدات مساعدة
المدير التنفيذي
وحدات تنفيذية
أقسام تنفيذية بها موظفون تنفيذيون (أقسام تنفيذية) .

والموضوعات المشتركة . ويستعان باللجان لدراسة الموضوعات التخصصية حيث يشترك فيها الفنيون والمتخصصون ، إلا أن دور اللجان ، في مثل هذه الحالات ، يبقى مقصوراً على تقديم الرأي والمشورة والتوصيات ، وتبقى سلطة الأمر والتنفيذ بيد الرئيس الاداري . كما تستخدم اللجان إذا كان القرار المطلوب اتخاذه على درجة كبيرة من الأهمية، ويلزم لاتخاذه توافر خبرات متنوعة .

ومن مزايا اللجان أنها تنمي الشعور بالمشاركة وروح العمل الجماعي بين الأطراف المعنية ، كما أنها تمكن من دراسة الموضوعات المعروضة أمامها دراسة وافية ، حيث يكون بالامكان الاطلاع على جميع وجهات النظر المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة . وتساعد اللجان في تحقيق التنسيق بين أعمال عدة إدارات وذلك باشتراك مندوب يمثل كل إدارة ، كما يفيد الاشتراك في اللجان في تدريب الأعضاء لشغل الوظائف القيادية العليا في المستقبل ، وذلك بالاستفادة من خبرات الأعضاء الممتازين ، والاقتداء بهم ، ولاسيما بأسلوبهم في عرض الأفكار ، وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات .

ومن عيوب اللجان بطؤها الشديد في الوصول إلى حلول للمشكلات المعروضة أمامها ، وما يتبع ذلك من تكلفة عالية في الوقت والمال . وصعوبة الوصول إلى رأي واحد بسبب اختلاف الآراء ، واستخدام اللجان كوسيلة للتهرب من القيام بعمل معين ، وهناك رأي يقول أن أفضل وسيلة لعدم مواجهة مشكلة ما ، ولتجنب اتخاذ قرار بخصوصها ، هي إحالتها إلى لجنة لدراستها . فمجرد إحالة المشكلة إلى لجنة للدراسة يعني ، في كثير من الحالات ، عدم اتخاذ قرار بخصوصها ، وعدم إيجاد حل مناسب لها[1] . كما أن صعوبة توفر

---

(١) شارو رانجينكارو ، عرض وتعليق محمد عصفور ، « الادارة في الهند — فن تجنب اتخاذ القرارات » ، مكتبة الادارة ، نشرة يصدرها معهد الادارة العامة ، الرياض ، العدد الأول ، آذار ، ١٩٧٠ م ، ص ٢٥ — ٢٦ .

الأعضاء المناسبين[1]، يعتبر من عيوب اللجان في الدول النامية ، فقلة الكفاءات ، وزيادة عدد اللجان يؤدي إلى أن تضم اللجان في عضويتها أشخاصاً لا يتمتعون بالخبرات الكافية ، مما يؤثر على توصيات وقرارات اللجان ، فتكون توصياتها وقراراتها ، في معظم الأحيان ، ضعيفة وغير مدروسة بشكل كاف .

٥ ــ توزيع السلطات وتحديد المسئوليات (تفويض السلطات) :

ينشئ التنظيم الاداري علاقات بين العاملين في المنظمة ، وتأخذ هذه العلاقات ، شكل علاقة رأسية ، كالعلاقة بين الرئيس والمرؤس ، أو شكل علاقة أفقية ، كالعلاقة بين المديرين في المستوى التنظيمي الواحد . ولكي يتمكن المديرون ، ورؤساء الأقسام ، من القيام بالأعمال المناطة بهم ، عن طريق الآخرين ، فإنهم يمنحون سلطات مناسبة ، وهذه السلطات تعطيهم حق التصرف واتخاذ القرارات ، ويكونون مسئولين أمام رؤسائهم عن تصرفاتهم.

ولذا فإن من الأمور التي يوليها المنظم إهتمامه ، موضوع توزيع السلطات ، وتحديد المسئوليات ، وتحديد العلاقات بين العاملين ، إذ يؤدي عدم القيام بذلك ، إلى عدم إطاعة الأوامر ، أحياناً ، وعدم التقيد بالتعليمات . وإنطلاقاً من ذلك ، فإننا سنناقش في هذا القسم موضوع مفهوم السلطة والمسئولية ، وموضوع تفويض السلطة .

---

(٢) خالد الثلج ، « ظاهرة إنتشار اللجان في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية » ، منشور ضمن بحوث **ندوة الوحدات المساعدة في الأجهزة الحكومية** ، (الرياض ، معهد الادارة العامة ، جمادى الثانية ، ١٤٠٣ هـ) ، ص ١٨٣ .

ورد في نفس البحث ، المشار إليه بعاليه ، أن الفرد الواحد ، من كبار الموظفين ، في المملكة العربية السعودية ، يشترك في عضوية أربع لجان تقريباً ، وأن تعدد العضوية في اللجان تعتبر مشكلة تنعكس سلبياتها ليس على الوظيفة الأساسية للعضو فقط ، وإنما على أعمال اللجان نفسها ، وفعالية إنجازاتها ، انظر ص ١٨١ .

أما بخصوص مفهوم السلطة فقد أورد أساتذة الادارة العامة تعريفات متعددة لها . فالأستاذ ليندال ايرويك (L. Urwick) يرى « أن السلطة هي الحق الذي بموجبه يطالب الآخرون بالقيام بالعمل »[1] .

أما الأستاذ هنري فايول (H. Fayol) فيرى « أن السلطة هي حق إعطاء الأوامر ، وقوة المطالبة بالطاعة (والامتثال) »[2] .

أما الأستاذ جون فيفنر (J. Pfifner) فيرى « أن السلطة هي النفوذ والعقوبات المتوفرة لدى أي شاغل للوظيفة ، بغض النظر عن صفاته الشخصية »[3] .

والأستاذ هارولد كونتز يعرف السلطة بأنها هي قوة توجيه ، ومراقبة أعمال الآخرين »[4] .

أما المسؤولية ، فقد وردت في كتب الادارة عدة تعريفات لها ، فالأستاذ ليندال ايرويك يرى « أن المسؤولية هي محاسبة الآخرين عن اداء الواجبات »[5] .

---

(1) Lyndall Urwick, **The Elements of Administration,** (London, Pitmans, 1965), p. 42.

(2) Henri Fayol, **(General and Industrial Management**, translated by Constance Storrs, (London, Pitmans, 1965), p. 21.

(3) John Pfifner and Robert Presthus, **Public Administration,** fifth Edition, (New York, the Ronald Press, 1967), p. 121.

(4) Haroild Koontz, and Cyril O'Donnell, **Principles of Management** (Tokyo, McGraw-Hill. Kogakusha Co., 1964), p. 3.

(5) Lyndall Urwick, **Op. cit.,** p. 41.

أما فيفنر فيرى « أن المسؤولية هي الالتزام من قبل فرد ما بالتصرف حسب قواعد أخلاقية وسلوكية معينة »[1] .

ويرى الأستاذ شيستر برنارد (C. Barnard) أن « المسؤولية هي قوة قانون إخلاقي معين خاص على ضبط سلوك الفرد ، في مواجهة الرغبات أو النزوات القوية المتعارضة »[2] .

وفيما يتعلق بتركيز السلطة وتفويضها ، فيرى أساتذة الادارة العامة (الأمريكيون) أن هذا الموضوع من أهم الموضوعات في عملية التنظيم الاداري ، وأن نجاح المنظمة وفشلها يتوقف على كيفية معالجة هذا الموضوع . فهم يرون أن السلطة الادارية في أية منظمة إدارية ، إنما تتركز قانوناً في يد رئيس المنظمة ، وأن المرؤسين (مساعدي الرئيس من الموظفين) لا يستمدون أية سلطة من القانون . وحتى يتمكن المرؤسون من القيام بالأعمال ، وإنجاز المهمات ، فإنه يتوجب إعطاء كل موظف منهم السلطة الكافية التي تمكنه من القيام بعمله . ولذا ، فإن المشكلة التي تواجه الرئيس الاداري ، هي في تفويض السلطة للمرؤسين ، وعدم استئثار الرئيس بها .

وقد أولى أساتذة الادارة العامة موضوع تفويض السلطة أهمية كبيرة ، ووضعوا القواعد المنظمة لكيفية تفويض السلطة . فوضعوا مبدأ تفويض السلطة الذي ينص على وجوب تفويض السلطة إلى المستويات السفلى في الجهاز الاداري بقدر الامكان ، وذلك بإعطاء بعض سلطات الرئيس إلى مساعديه ووكلائه ، ووضعوا مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية وغيرها من المبادىء .

وسنقدم فيما يلي تعريفاً بالتفويض وبالقواعد والأحكام التي تنظم عملية تفويض السلطة .

---

(1) John Pfifner and Robert Presthus, **Op. cit.**, p. 539.
(2) Chester Barnard, **The Functions of the Executive**, (Cambridge, Harvard University Press, 1962), p. 163.

والتفويض هو عبارة عن تخويل أو تسليم سلطات معينة من المستويات الادارية العليا إلى المستويات الادارية التي تتلوها[1] .

والتفويض كما يراه الأستاذ جيمس موني (J. Monney) عملية مزدوجة ، فالموظف الذي تفوض إليه السلطة يصبح مسؤولاً أمام رئيسه عن القيام بالعمل الذي فوض إليه ، أما الرئيس الاداري فتبقى مسؤوليته في الاشراف على عملية إنجاز العمل .

والتفويض له علاقة وثيقة بموضوع المركزية واللامركزية بالنسبة للسلطة الادارية في البلد . فإذا كانت الادارة مركزية فإن الحكومة المركزية في العاصمة تقوم بكافة الوظائف والمهام الادارية بحيث لا يشاركها في القيام بهذا العمل سلطات المناطق والأقاليم (كالبلديات والمجالس المحلية) . أما إذا كانت الادارة لامركزية فإنها تقوم بتوزيع الوظائف والأعمال الادارية بين موظفي الحكومة المركزية في العاصمة وبين سلطات المناطق والأقاليم . وفي الوحدات الادارية (الوزارات والمصالح) نجد أن القوانين والأنظمة تركز عادة السلطات الادارية في يد الرئيس الاداري ، ويقوم الرئيس الاداري بدوره بتفويض بعض هذه السلطات إلى مساعديه المباشرين ، ويتم التفويض على نطاق أضيق بالنسبة إلى غيرهم من موظفي الدرجات الدنيا . ويتم التفويض عادة بطريقة رسمية ويعطى الموظف إشعاراً بذلك بصورة كتابية .

ومما يجدر ذكره أن التفويض لا يعني تخلي الرئيس الاداري عن سلطاته أو مسؤولياته كلياً ، ولهذا فإن من ضمن صلاحيات الرئيس الاداري أن يقوم بسحب وإلغاء الصلاحيات الممنوحة لمساعديه ولمن فوضهم القيام ببعض أعماله ، كما أن من حقه أن يزيد أو ينقص من الصلاحيات المخولة لمرؤسيه حسبما يراه مناسباً ولا يفوض الرئيس الاداري عادة جميع سلطاته ، ولكن

(1) James Monney, The Principles of Organization, (New York, Harper and Row, 1949), p. 17.

التفويض يقتصر على بعض السلطات المعينة . ويرى بعض أساتذة الادارة العامة إستثناء المسائل والأمور الهامة من التفويض وهي :

١ ــ الاشراف على أعمال المرؤسين المباشرين .
٢ ــ المسائل المالية الهامة والتصرف في الميزانية .
٣ ــ القرارات الهامة المتعلقة بالأوضاع القانونية للمنظمة .
٤ ــ التغييرات في السياسات العامة والرئيسية التي تسير عليها المنظمة .
٥ ــ تخصيص مبالغ معينة للمشاريع الخاصة بالمنظمة .
٦ ــ التعيين أو الفصل في الوظائف الأساسية الكبرى في المنظمة .
٧ ــ التغيرات الكبيرة في طرق العمل وإجراءاته وبرامجه وتوزيع القوى البشرية على الوظائف الهامة في المنظمة .
٨ ــ الاستماع إلى شكاوى وتظلمات الموظفين من رؤسائهم ولا سيما الرؤساء الذين يرأسهم الرئيس بشكل مباشر .

فاحتفاظ الرئيس بهذه الأمور ، وبتلك السلطات في يده يعتبر أمراً هاماً لممارسة الرقابة على أعمال المنظمة .

والتفويض يزيل عن كاهل الرئيس الاداري الكثير من الأعمال التي تتخذ طابعاً روتينياً ، وتمكنه من تخصيص وقته الثمين للمسائل الهامة والقرارات الكبرى المتعلقة بالمنظمة . ومن النواحي الايجابية في التفويض ، افساح المجال أمام المرؤسين للتدرب على القيام بأعمال ذات صبغة قيادية ، وهذا من شأنه أن يرغبهم في العمل ، ويرفع من معنوياتهم ، ويعدهم لأن يصبحوا رؤساء إداريين وقادة في المستقبل .

ومع أن الاتجاهات الحديثة في علم الادارة تؤكد أهمية تفويض السلطة ، إلا أننا نلاحظ أحياناً أن بعض الرؤساء الاداريين يحجمون عن تفويض

سلطاتهم ، وفي هذا الخصوص يمكن إيجاز الأسباب التي تدفع بعض الرؤساء الاداريين إلى عدم الرغبة في التفويض بما يلي[1] :

١ ــ الرغبة في الاستئثار والظهور بمظهر القوة .

٢ ــ ضعف ثقتهم في قدرة مرؤسيهم على اداء الأعمال بالطريقة المرغوبة .

٣ ــ الخوف من تمرد المرؤسين عليهم ومنافستهم لهم .

٤ ــ عدم النضوج الذهني والعاطفي .

٥ ــ الجهل بطبيعة تفويض السلطة للغير .

٦ ــ الجهل بمبادئ الادارة العامة وبكيفية التفويض .

وهناك قواعد عامة من شأنها أن تجعل عملية التفويض ناجحة وفعالة وهي[2] :

١ ــ تحديد الخطط والسياسات بوضوح للمرؤوس .

٢ ــ إختيار الرجل القادر على القيام بالعمل المرتقب .

٣ ــ إنشاء الرقابة الصحيحة للتأكد من صحة استخدام السلطة بواسطة المرؤوس .

٤ ــ المحافظة على خطوط الاتصال مفتوحة بين الرئيس الاداري والمرؤوس .

٥ ــ المكافأة عن التفويض الفعال ومزاولة السلطة بنجاح .

---

(١) دكتور حسن أحمد توفيق ، **الادارة العامة** (القاهرة ، الهيئة العامة لشئون المطابع الاميرية ، ١٩٨٠ م) ، ص ٤٠ .

(٢) هارولد كونتز وسيريل اودونل ، ترجمة الدكتور بشير العريضي ومحمود عمر ، مبادئ الادارة العامة (الجزء الأول) (بيروت ، مكتبة لبنان ، ١٩٦٦) ص ١٥٢ ــ ١٥٣ .

٦ ـ تصوير الهيكل التنظيمي للمنظمة :

بعد أن يقوم المنظِّم بعمليات بناء المنظمة المذكورة سابقاً (وتشمل تكوين الوحدات الادارية وتحديد علاقات السلطة بينها ، ...) ، فإنه لابد من تدوين المعلومات عن المنظمة ، وعرضها بشكل واضح ، يسهل فهمها من قبل المديرين والموظفين في المنظمة ، ومن غيرهم من المهتمين والراغبين في التعرف على هيكلها التنظيمي . ويستعين المنظِّم ، لتحقيق هذا الغرض ، بوسيلتين هامتين هما ، الخرائط التنظيمية ، والأدلة التنظيمية .

وتمثل الخريطة التنظيمية صورة لهيكل المنظمة ، فهي تبين الادارات ، والأقسام ، والوظائف الرئيسية فيها ، وخطوط السلطة والمسئولية ، وهي تعتبر الدليلَ المادي الملموس للهيكل التنظيمي .

أما الأدلة التنظيمية ، فتتضمن خرائط تنظيمية للمنظمات ، كما تشتمل على وصف وظيفي لوظائف الادارة العليا ، ولمديري الادارات ، ورؤساء الأقسام ، وعلى وصف لمهام الادارات والأقسام الموجودة في المنظمة. وتشكل الخرائط التنظيمية والأدلة التنظيمية مصدراً رئيسياً للمعلومات عن المنظمة ، يمكن الرجوع إليها عند الحاجة ، وعند حصول إختلافات بين الموظفين ، والمديرين ، حول الهيكل التنظيمي للمنظمة . كما تفيد المراجعين ، والمهتمين بالشئون التنظيمية .

ونظراً لأهمية الخرائط التنظيمية ، والأدلة التنظيمية ، فإننا سنعرض موضوعهما بالتفصيل ، مبينين أنواع كل منهما وكيفية إعدادهما . وحيث أننا أفردنا فصلاً خاصاً للأدلة الادارية ، ومن ضمنها الدليل التنظيمي ، لذا فإننا لن نتعرض له في هذا الفصل ، وسنركز البحث ، على الخرائط التنظيمية .

الخرائط التنظيمية[1]

تعريف الخريطة التنظيمية :

الخريطة التنظيمية هي صورة أو مخطط لهيكل المنظمة ، تبين الوحدات الادارية التي تتكون منها ، والوظائف الموجودة فيها ، وخطوط السلطة والمسئولية التي تربط بين أجزائها (المنظمة) .

وترسم الخرائط التنظيمية لتوضيح الهياكل الحالية للمنظمات (الخرائط التنظيمية الحالية) ، أي لبيان التنظيم الاداري الفعلي المتبع في الوقت الحاضر ، كما ترسم الخرائط التنظيمية تمثل الأشكال التي ستكون عليها المنظمات في المستقبل (الخرائط التنظيمية المقترحة) . ويشاهد الزائر للوزارات والادارات الحكومية الخرائط التنظيمية في مكاتب كبار الموظفين ، فلكل وزارة أو إدارة لابد من وجود خريطة تنظيمية ، فالخريطة التنظيمية هي صورة مصغرة للهيكل التنظيمي للمنظمة .

أغراض الخرائط التنظيمية :

تستخدم الخرائط التنظيمية لتحقيق العديد من الأغراض منها ما يلي :

١ ـ تحديد إطار المنظمة ، والوحدات الادارية فيها ، والوظائف التي تتكون منها تلك الوحدات .

---

(1) Organization Charts=

(١) الخرائط التنظيمية

٢ ــ بيان كيفية تقسيم العمل بين الموظفين في المنظمة .

٣ ــ توضيح خطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة .

٤ ــ توضيح العلاقات بين مختلف الادارات والأقسام .

٥ ــ تعريف الموظف برئيسه المباشر ، وتعريف الرئيس بالمرؤسين التابعين له .

٦ ــ توضيح عدد المستويات الادارية في المنظمة .

٧ ــ بيان اللجان الموجودة في المنظمة ، وسلطاتها وعلاقتها بأجزاء المنظمة .

٨ ــ تستخدم الخريطة التنظيمية كوسيلة إيضاح عند تدريب الموظفين الجدد ، فبواسطتها يتم تعريف الموظفين الجدد بالهيكل التنظيمي للمنظمة ، وبيان المراكز التي سيشغلونها فيها ، وتحديد الأشخاص الذين سيكونون على إتصال بهم ، سواء أكانوا رؤساء لهم ، أو مرؤسين تابعين لهم .

٩ ــ تؤدي الخريطة التنظيمية أغراضاً إعلامية ، فهي تساعد الزائرين (من خارج المنظمة) في التعرف على أقسام المنظمة ، وعلى الأشخاص الموجودين فيها .

١٠ــ تساعد الخريطة التنظيمية في إكتشاف ومعالجة الأخطاء الموجودة في التنظيم فعند رسم الخريطة التنظيمية تظهر الأخطاء الموجودة فى هيكل المنظمة ، والمخالفات لقواعد التنظيم الادارى . ومن أمثلة ذلك ، أن يكون للموظف رئيسان أو أكثر (مخالفاً لمبدأ وحدة الرئاسة) ، أو أن يزيد عدد المستويات الادارية عن الحدود السليمة (مخالفاً مبدأ قصر خطط السلطة) ، أو أن يكون نطاق الاشراف لبعض الاداريين واسعاً جداً (مخالفاً مبدأ نطاق الاشراف) .

أنواع الخرائط التنظيمية

يمكن التمييز بين ثمانية أنواع من الخرائط التنظيمية وهي :

١ ـ الخرائط التقليدية (العمودية) .
٢ ـ الخرائط الأفقية .
٣ ـ الخرائط العمودية / الأفقية .
٤ ـ الخرائط الدائرية .
٥ ـ خرائط المهام .
٦ ـ خرائط الوظائف (الأفراد) .
٧ ـ خرائط المصفوفة التنظيمية .
٨ ـ الخرائط الرئيسية والخرائط الفرعية .

١ ـ الخرائط التقليدية (العمودية) :[١]

وهي الخرائط المعروفة ، والمستخدمة على نطاق واسع في الادارات الحكومية وفي إدارات شركات القطاع الخاص . وفي هذا النوع من الخرائط فإن السلطة وخطوطها تنساب من أعلى إلى أسفل ، فكبار الموظفين الذين لهم سلطة إعطاء الأوامر والتعليمات ، يكونون في رأس (قمة) المنظمة ، ويليهم الموظفون في الادارة الوسطى ، ثم الموظفون التنفيذيون . أما خطوط إنسياب المسؤولية فهي من أسفل إلى أعلى ، فالموظفون في المستويات الدنيا (السفلى) يكونون مسؤولين مباشرة أمام رؤسائهم في المستويات العليا التي تقع فوقهم مباشرة في خط السلطة المرتبطين به .

---

(١) الخرائط التقليدية (العمودية) (1) Traditional, or, Vertical Org. Charts

ومن مزايا الخرائط التقليدية أنها تبين الوظائف الادارية التي هي في مستوى واحد بسهولة ، فهذه الوظائف تكون على خط أفقي واحد ، أو في مستوى أفقي واحد ، كما أنها تبين الرؤساء والمرؤسين بوضوح .

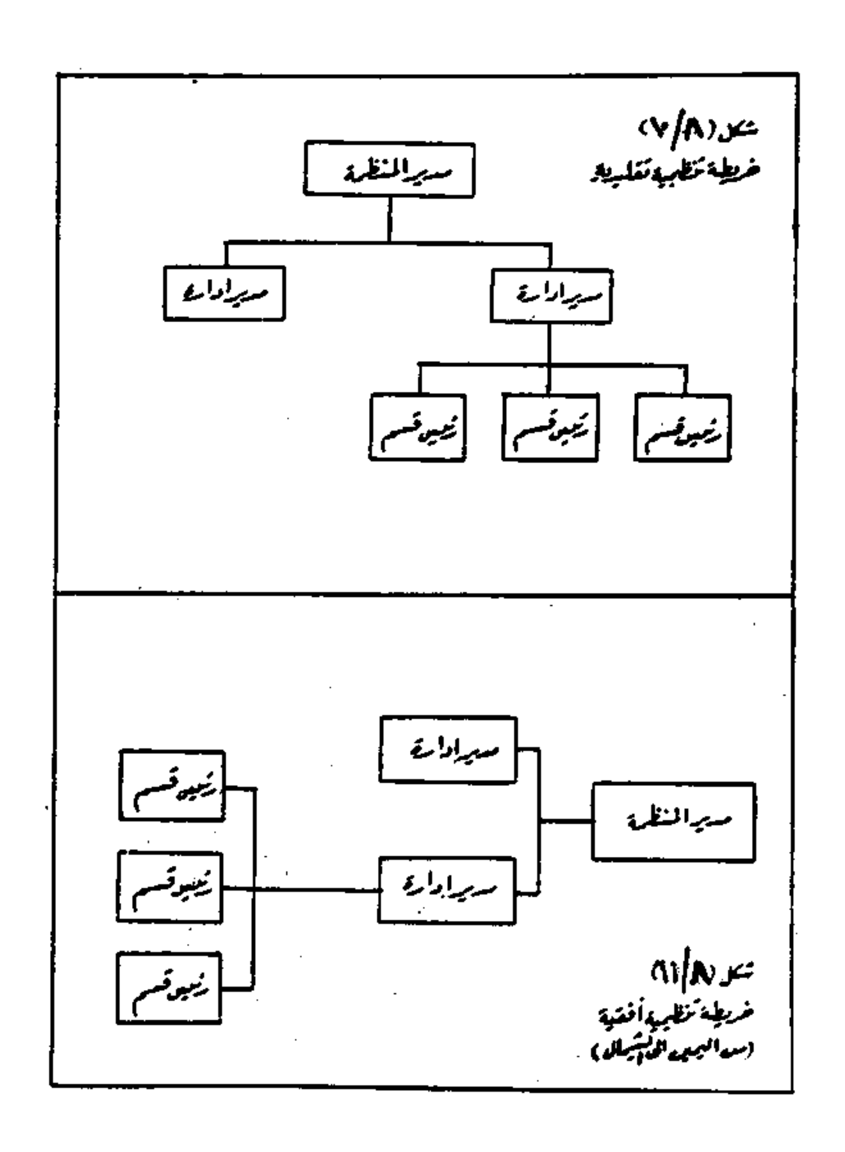
ومن الانتقادات التي توجه إليها ، أنها قد تترك أثراً نفسياً غير مستحب عند المرؤسين في المستويات الادارية الدنيا ، خصوصاً عندما يلاحظون أنهم موجودون في قاعدة الهرم وأنهم يشغلون أصغر الوظائف في المنظمة .(إلا أن إخفاء الحقائق عنهم ، عمل غير سليم ، فمن الأفضل أن نبين لهم موقعهم الحقيقي في المنظمة وفي الخريطة التنظيمية ، حتى وإن ترك عندهم آثاراً نفسية غير مستحبة ، لكي يكون ذلك دافعاً لهم لتحسين مركزهم الوظيفي في المستقبل). ويبين الشكل (٨ ـــ ١٠) نموذجاً لخريطة تنظيمية من النوع التقليدي .

٢ ـــ الخرائـــط الأفقيـــة : Horizontal Org. Charts

ويطلق عليها أحياناً اسم الخرائط من اليمين إلى الشمال . وفي هذا النوع من الخرائط فإن السلطة وخطوطها تنساب من اليمين إلى الشمال ، والمسؤولية من الشمال إلى اليمين فوظائف الادارة العليا تكون في أقصى اليمين ، ثم تليها وظائف الادارة المتوسطة ، فالوظائف التنفيذية .

ويساعد هذا النوع من الخرائط في عملية رسم الخرائط للمنظمات الكبيرة ، والتي تتكون من العديد من المستويات الادارية ، لأنها توفر مساحة واسعة لرسم تلك المنظمات .

وهي لا تترك آثاراً نفسية سيئة (غير محببة) لدى صغار الموظفين ويبين الشكل (٨ ـــ ١١) نموذجاً لخريطة تنظيمية أفقية .



شكل (٨/٧)
خريطة تنظيمية تقليدية

شكل (٨/٩١)
خريطة تنظيمية أفقية
(من اليمين إلى الشمال)

٣ ـ الخرائط العمودية الأفقية[1] : Vertical/Horizontal Org. Charts

ويتجمع فيها النوعان السابقان من الخرائط التنظيمية ، وهما الخرائط العمودية والأفقية[2] ، وتستخدم عند رسم خرائط المنظمات الكبيرة ، لأنها تسمح بظهور عدد كبير من الوحدات الادارية على الخريطة ، وذلك لأنها توفر مساحة واسعة ، وفراغاً كبيراً ، لرسم الخرائط عليها .

ويوضح الشكل رقم (٨ ــ ١٢) نموذجاً لخريطة عمودية / أفقية .

٤ ــ الخرائــط الدائريــة : Circular Org. Charts

وفي هذا النوع من الخرائط ، فإن موضع رئيس المنظمة يكون في مركز الدائرة ، وتنساب السلطة من الداخل إلى الخارج ، والمسؤولية من الخارج إلى الداخل . وكلما قرب المنصب الاداري من مركز الدائرة (حيث يوجد رئيس المنظمة) كلما إزدادت أهميته . وتظهر الوظائف الادارية المتساوية على محيط دائرة واحدة ، ولكل مستوى إداري معين دائرة واحدة حيث ترسم وظائفه على محيطها .

ومن مزايا هذه الخرائط أنها لا تترك آثاراً نفسية سلبية ، غير مستحبة ، كالخرائط التقليدية عند تصويرها للمستويات الادارية السفلى في المنظمة ، لأنه يمكن النظر إلى جميع المستويات الادارية من جميع الاتجاهات في الخرائط الدائرية ، دون أن يظهر للناظر أن وظيفة هذا الموظف في أعلى المنظمة ، أو أن وظيفة ذلك الموظف في أدنى مستوى فيها . فالخرائط الدائرية تقضي على الشعور النفسي غير المستحب عند صغار الموظفين (الناتج عن الخرائط التقليدية) ، لأنها ترسم هيكل المنظمة بطريقة ما ، تبين بأن كل فرد في تلك المنظمة إنما هو جزء متمم لهيكلها . وأن المنظمة ككل تعتمد في عملها على تلك الأجزاء المكونة منها ، وأن أي خلل ، أو نقص ، في أي جزء من أجزاء

(1) WAR Webster, Handbook of O&M Analysis, London : Business Book, 1973, p. 131.

المنظمة يؤثر على المنظمة جميعها[1] .

وهناك ميزة أخرى للخرائط الدائرية ، وهي أنها تساعد في رسم هيكل المنظمات الادارية الكبيرة ، فالدائرة تكون صغيرة عند المركز ، وتزداد كبراً وإتساعاً عند الابتعاد عن المركز ، ولهذا فإنها تتلاءم مع عدد الوظائف (المناصب) الادارية ، فمن المعروف أن المناصب الادارية الكبيرة تكون عادة صغيرة العدد في المستويات الادارية العليا ، ولهذا فمن الممكن رسمها بسهولة على الدائرة الصغيرة وان عددها يزداد في المستويات الادارية المتوسطة ، وفي المستويات التنفيذية ، ولهذا تسهل مهمة رسم وبيان عدد كبير من الوظائف على محيط الدائرة الكبيرة في الخرائط الدائرية ، وبهذا فإنها تحل مشكلة المساحة التي تواجه من يقوم برسم الخريطة التنظيمية التقليدية ، حيث يكون عدد الوظائف كبيراً في قاعدة الهرم بينما تكون المساحة المتوفرة غير كافية لاستيعابها عند الرسم .

والخرائط الدائرية تظهر على صورتين ، هما :

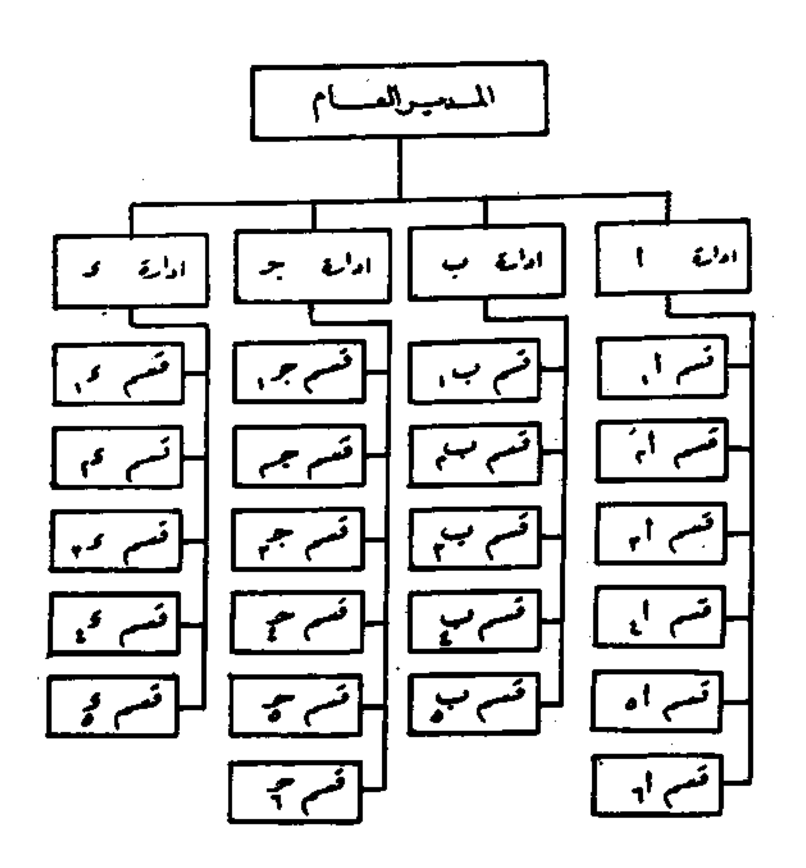
(أ) استعمال الدائرة بدلا من المستطيلات في الخرائط التنظيمية لترمز كل دائرة إلى وظيفة إدارية ، كوظيفة المدير ، ورئيس القسم ، وغيرها . كما هو مبين في الشكل (٨ — ١٣) .

(ب) استعمال الدائرة لتبين كل دائرة مستوى إدارياً معيناً ، ويظهر على محيط كل دائرة الوظائف الادارية المتساوية ، ويشار إلى كل وظيفة بمستطيل كما هو مبين في الشكل (٨ — ١٤) .

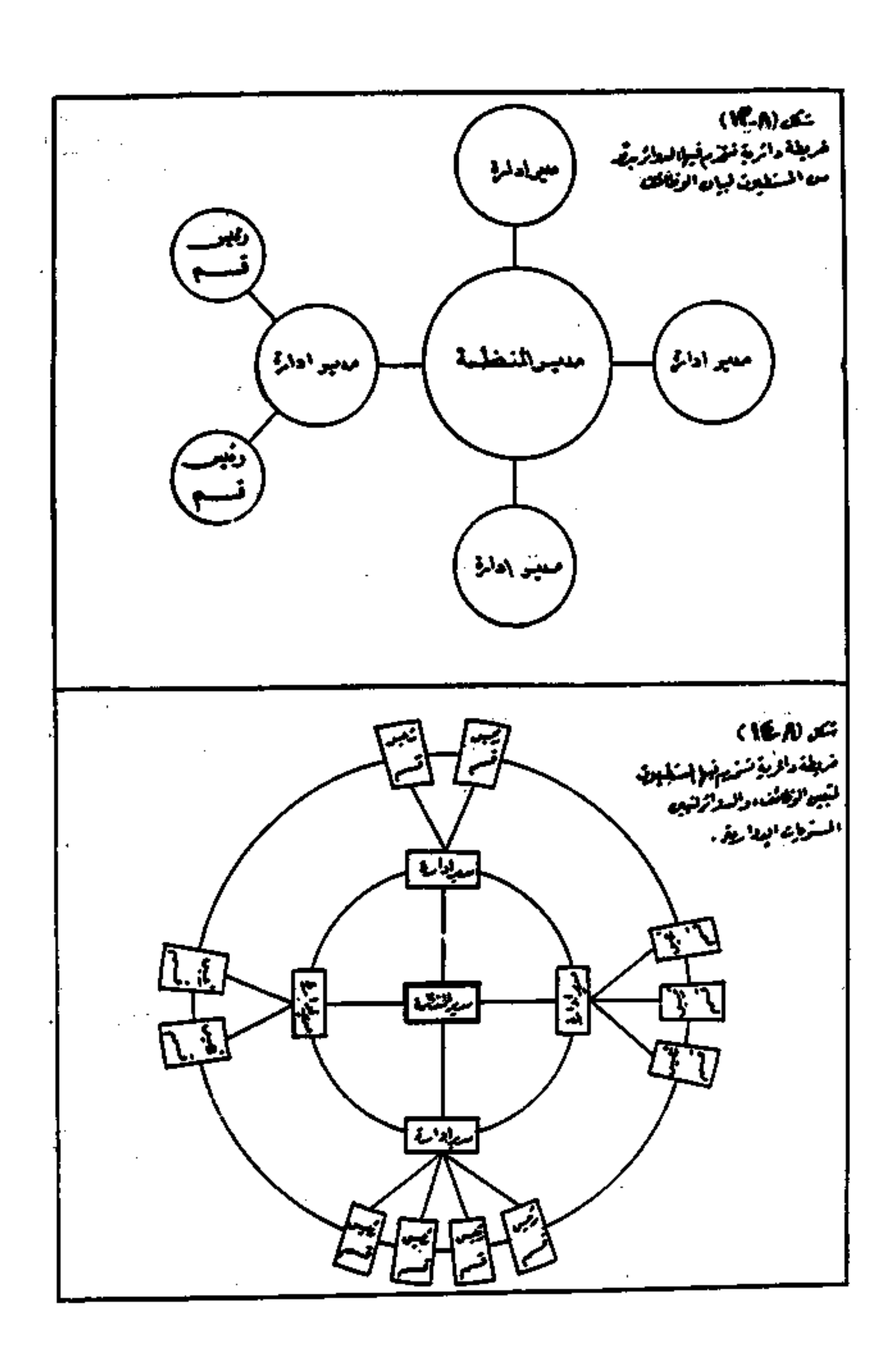
ومن الجدير بالذكر أن الخرائط الأفقية ، والخرائط الدائرية قليلة الاستعمال في المنظمات الحكومية ، وهي من الابتكارات الحديثة في الخرائط التنظيمية ، وان أكثر الخرائط إستخداماً لتصوير هياكل المنظمات هي الخرائط التنظيمية التقليدية .

---

(1) E.F. Brech, **Organization**, (Second Edition), (London, Longmans, 1965), p. 438.



شكل رقم (٨) [illegible] خريطة تنظيمية هرمية / افقية



شكل (٨-١٣)
خريطة دائرية تظهر فيها الدوائر بعدد من المستويات لبيان الوظائف

شكل (٨-١٤)
خريطة دائرية تستخدم فيها المستطيلات لتبين الوظائف، والدوائر لتبين المستويات الإدارية.

٥ ــ خرائط المهـــام : Functional Org. Charts

وتبين هذه الخرائط المهام والواجبات الرئيسية للمنظمة وللأقسام التي تتكون منها . فيذكر في كل مستطيل تحت الادارة أو القسم الاختصاصات المحددة للادارة أو القسم ، وتفيد هذه الخرائط في إعطاء فكرة عن النشاطات والأعمال التي تقوم بها المنظمة . ويبين الشكل رقم (٨ ــ ١٥) نموذجاً لخريطة مهام لادارة مركزية للتنظيم والادارة .

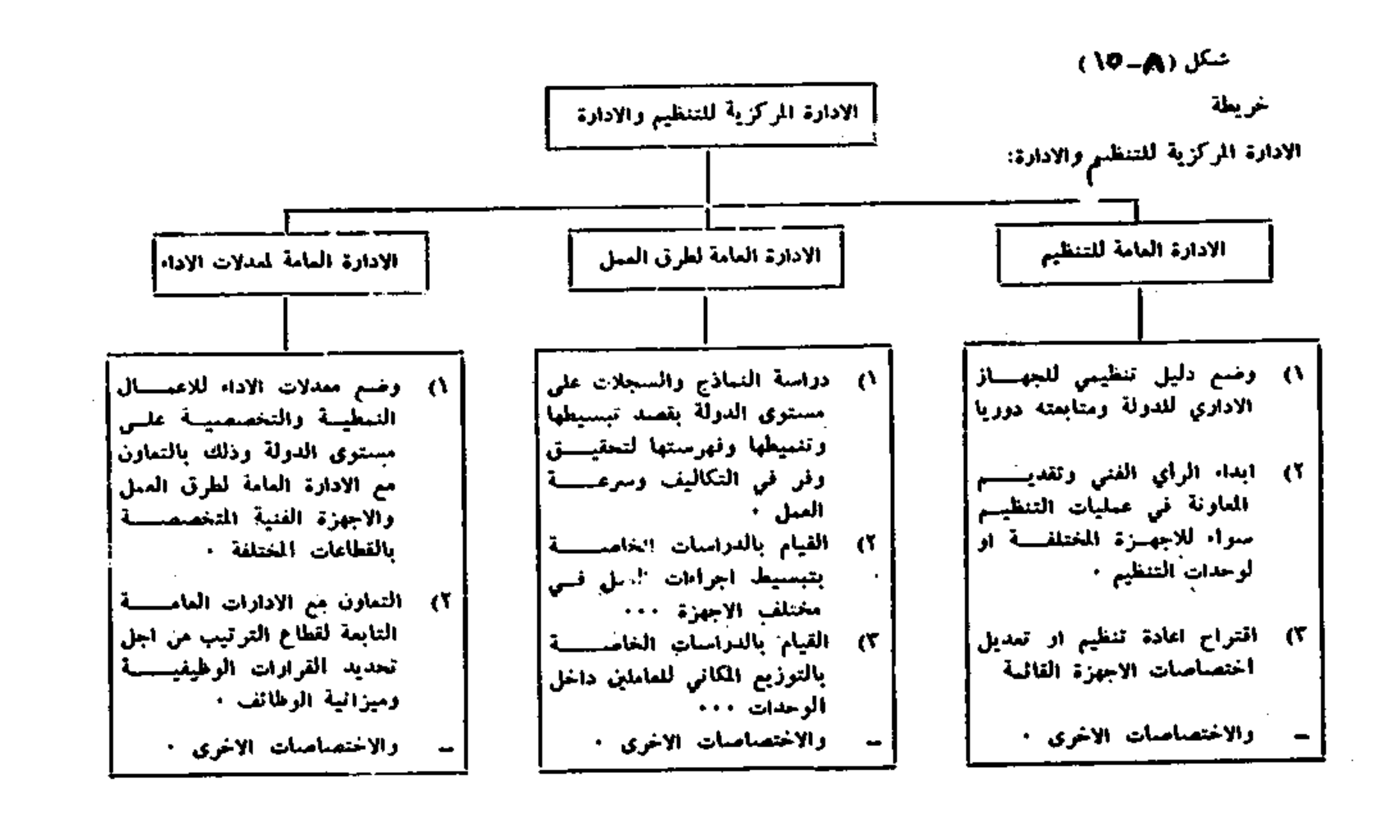
٦ ــ خرائط الوظائف (الأفراد) : Personnel Charts

ويطلق عليها أحياناً اسم خرائط الأفراد ، فهي تبين الوظائف المعتمدة ، ومراتبها ، والوظائف الشاغرة بها . وتفيد هذه الخرائط إدارة الميزانية عند مناقشة مشاريع ميزانيات الوزارات أثناء عملية تحضير الميزانية ، فتعطي محللي الميزانية فكرة موجزة عن الوظائف المعتمدة للمنظمة والظائف الشاغرة فيها ، كما تفيد الرئيس الاداري الأعلى في التعرف على الوظائف الشاغرة في منظمته ليقوم بتعبئتها ، (أنظر الشكل رقم ٨ ــ ١٦) .

شكل (٨-١٥)

خريطة

الادارة المركزية للتنظيم والادارة:



٧ ـ خرائط المصفوفة التنظيمية (الخرائط الشبكية) :[1]

Matrix Organizational Charts

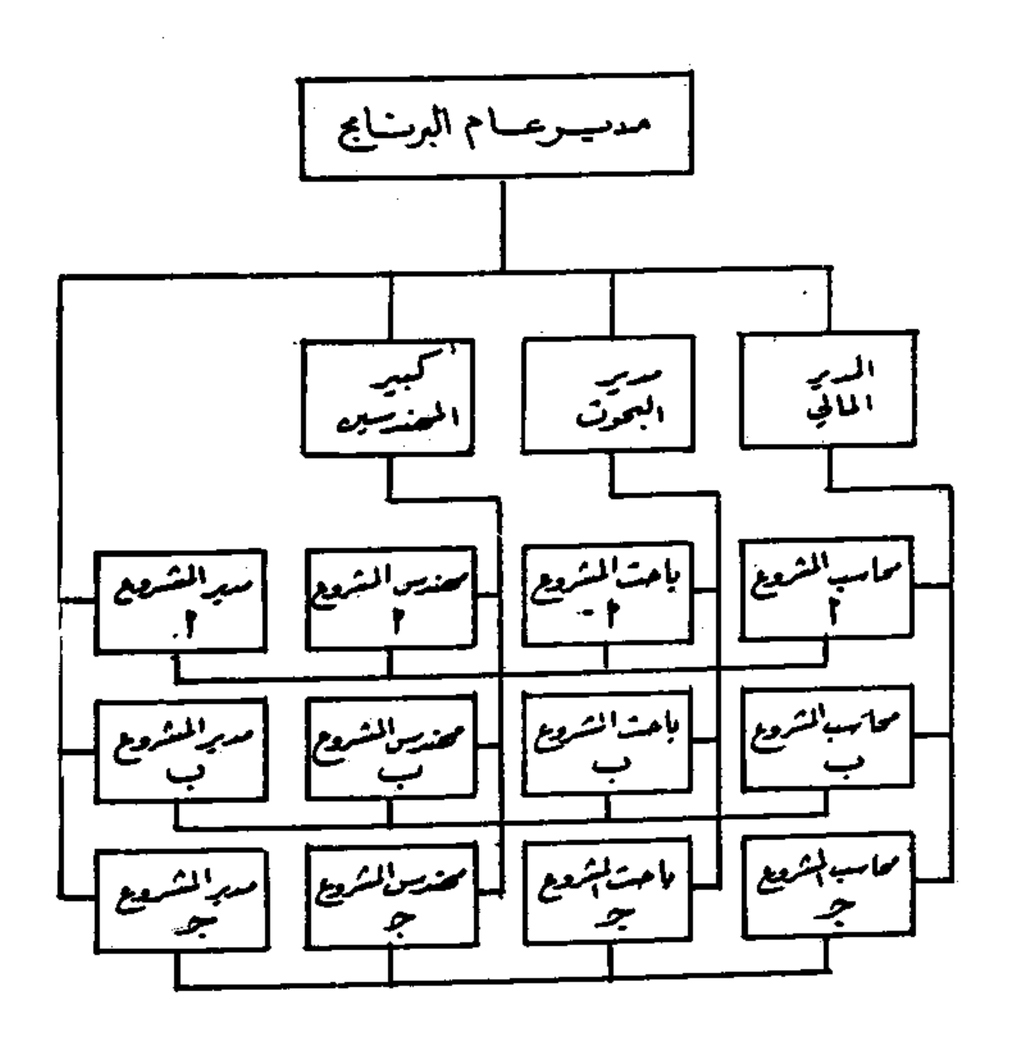
تبين هذه الخرائط شكل التنظيم لبعض المنظمات الفنيّة المتخصصة (كالمنظمات التي تشرف على برامج الفضاء ، والادارات الهندسية .. وغيرها) حيث يشترك في تخطيط وتنفيذ البرنامج عدد من الفنيين والمتخصصين في مجالات مختلفة . ويعملون على شكل فرق عمل ، تشمل كل فرقة عمل عدداً من التخصصات ، ويرأس كل فريق مدير لتنسيق العمل بين أعضاء الفريق ، كما يرأس المديرين ، مدير عام البرنامج ، وهو المسئول الأول عنه ، والمنسق بين أعمال الفرق المختلفة التي يتكون منها البرنامج .

ويوضح الشكل رقم (٨ ـ ١٧) خريطة مصفوفة تنظيمية ، وفيها يلاحظ أن هناك برنامج ما ، مقسم إلى ثلاثة مشاريع (أ ، ب ، جـ) ولكل مشروع مدير ، ويتكون كل مشروع من مهندس ، وباحث ، ومحاسب ، ويرتبط كل واحد منهم بمدير المشروع الذي يعمل فيه ، وبمدير آخر فني ، وهو الرئيس في مجال الاختصاص ، فمهندس المشروع (أ) يرتبط بمدير المشروع (أ) ، كما يرتبط بمدير فني آخر وهو كبير المهندسين . ولذا يلاحظ وجود خطين من خطوط السلطة ، ووجود رئيسين لكل موظف ، مما يتعارض مع مبدأ وحدة الرئاسة ، ولتجنب حدوث تعارض في الأوامر والتوجيهات ، تعقد اجتماعات بين المديرين للتنسيق قبل تكليف الموظفين بالأعمال . وفي هذا النوع من الخرائط يتم الجمع بين التنظيم الوظيفي (Functional) والتنظيم على أساس الغرض الرئيسي (Purpose) .

٨ ـ الخرائط الرئيسية والخرائط الفرعية :

عندما تكون المنظمة كبيرة ، ويشمل هيكلها التنظيمي عدداً كبيراً من الوحدات الادارية ، فإنه يتم رسم خريطة رئيسية لها ، وخرائط فرعية توضح

(1) Warren Brown and Dennis Moberg, Organization Theory and Management, (New York, John Wiley & Sons, 1980), pp. 106-107.



شكل رقم (٨/٧) خريطة المصفوفة التنظيمية

التفاصيل ، وبذلك يتم تجنب رسم خريطة معقدة تحتوي على تفاصيل عديدة .

والخريطة الرئيسية للمنظمة هي الخريطة التي تبين الوحدات الادارية الأساسية (المركزية) في المنظمة (فإذا كانت لوزارة ما فإنها تبين الادارات العامة والادارات المركزية التي تتكون منها الوزارة) .

أما الخريطة الفرعية (المساعدة) فهي التي تبين تفاصيل وحدة إدارية من الوحدات الأساسية التي تتكون منها المنظمة ، فهي تبين بشكل تفصيلي الأقسام التي تتكون منها الوحدة الادارية التي ترسم لتوضيح مكوناتها (تفصيلات أقسام إدارة عامة مثلاً) .

ويوضح الشكل رقم (٨ — ١٨) خريطة رئيسية ، كما يوضح الشكل رقم (٨ — ١٩) خريطة فرعية .

التخطيط للخرائط التنظيمية :

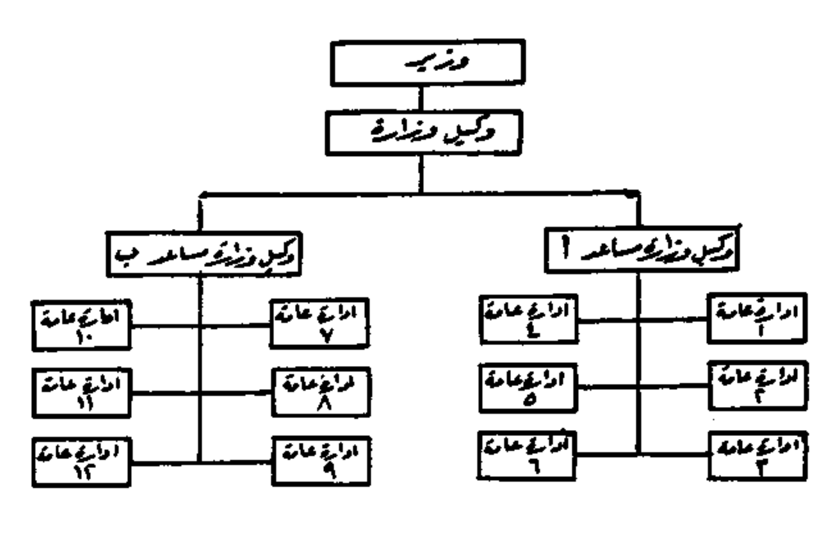
قبل البدء في رسم الخريطة التنظيمية ، فإنه لابد من تحديد الغرض الذي ستستخدم لأجله . وتعتبر المرحلة الأولى مرحلة تخطيط للخريطة التنظيمية وبعد ذلك ، تقوم بجمع المعلومات اللازمة لرسم الخريطة لخدمة ذلك الغرض . أمّا عن الأغراض التي ترسم لأجلها الخرائط التنظيمية فهي متنوعة ، ومنها على سبيل المثال .

١ — معرفة هيكل المنظمة الرئيسي والأقسام التي تتكون منها .

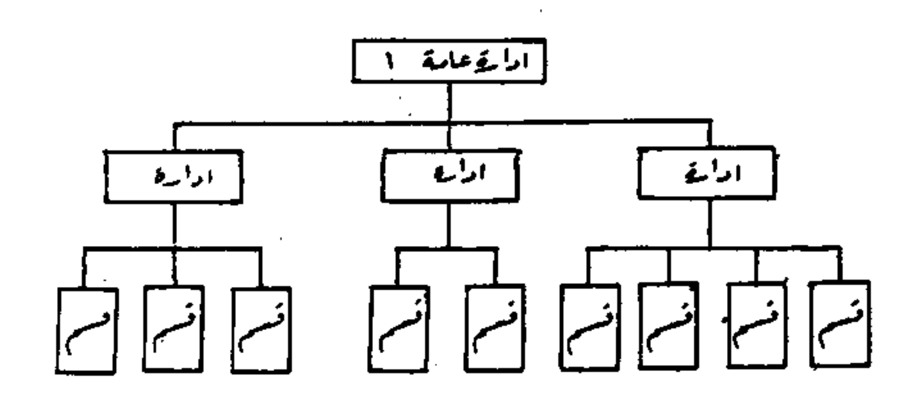
٢ — معرفة أجزاء المنظمة على الصعيدين المركزي والجغرافي .

٣ — معرفة الوظائف في قسم ما من أقسام المنظمة .

٤ — معرفة أسماء الموظفين الذين يشغلون الوظائف في إدارات وأقسام المنظمة .



شكل رقم (١٨/٨) خريطة رئيسية



شكل رقم (١٩/٨) خريطة فرعية

مسؤولية تصميم الخرائط التنظيمية :

أصبح موضوع تصميم الخرائط التنظيمية موضوعاً فنياً متخصصاً ، إذ ليس باستطاعة كل موظف أن يقوم بهذا العمل . لذا فإنه يستحسن أن يوكل موضوع تصميم الخرائط التنظيمية في المنظمات إلى موظف مختص أو إلى قسم مختص فيها

فإذا عهدت تلك المهمة إلى موظف معين ، فمن المستحسن أن يكون من كبار الموظفين في تلك المنظمة ، وأن يكون على إتصال دائم برئيسها . أما إذا أسندت تلك المهمة إلى قسم مختص في المنظمة فيستحسن أنْ يقوم بمهمة تصميم خريطة المنظمة وحدة التنظيم والأساليب فيها ، وإذا لم تكن هناك وحدة للتنظيم والأساليب في المنظمة فيفضل أن تسند تلك المهمة إلى قسم شؤون الموظفين فيها . وفي جميع الحالات ، فإنه يجب أن تجمع المعلومات لرسم الخريطة التنظيمية من مدراء الادارات ومن رؤساء الأقسام ، وأن يشترك جميع الرؤساء المسؤولين في المنظمة في تلك العملية ، وأن تؤخذ آراؤهم في عملية التصميم ، وفي الشكل الذي ستكون عليه الخريطة ، قبل أن توضع خريطة المنظمة في صورتها النهائية .

جمع المعلومات لتصميم الخرائط التنظيمية :

هنالك عدة طرق لجمع المعلومات اللازمة لتصميم الخرائط التنظيمية ، إلا أن أكثر تلك الطرق إنتشاراً هي : ١ ــ المقابلة الشخصية ٢ ــ الاستبيان أو قائمة الاسئلة ٣ ــ المقابلة الشخصية والاستبيان معاً .

أما طريقة **المقابلة الشخصية** فتتلخص في إجراء مقابلات شخصية مع كبار الموظفين ، ورؤساء الادارات والأقسام في المنظمة بهدف جمع المعلومات اللازمة لرسم الخريطة التنظيمية للمنظمة . **وطريقة الاستبيان** تتلخص في إعداد إستمارة (أو قائمة أسئلة) توزع على جميع الرؤساء

المسؤولين في المنظمة ، ويطلب من كل واحد منهم الاجابة على ما تتضمنه الاستمارة من أسئلة ، بحيث يتم بواسطتها الحصول على المعلومات اللازمة لرسم الخريطة التنظيمية للمنظمة . وتستخدم في كثير من الحالات الطريقتان معاً .

وعند جمع المعلومات لأجل تصميم الخريطة التنظيمية فإن المحلل الاداري (أو من يقوم بمهمة التصميم) يبدأ عادة بجمع المعلومات من الادارة العليا ، ثم ينزل بشكل تدريجي إلى الادارة المتوسطة ، إلى أن يصل إلى الموظفين في أسفل الادارة والجهاز التنفيذي .

أما بخصوص الأسئلة التي تجمع بواسطتها المعلومات لرسم الخريطة التنظيمية ، فتختلف باختلاف الغرض الذي سترسم لأجله الخريطة التنظيمية ، إلا أن قائمة الأسئلة التالية ، تعتبر أكثر أنواع الأسئلة إستخداماً لأغراض جمع المعلومات ، لأجل تصميم الخريطة التنظيمية ، وهي كما يلي[1] :

١ — ما هي الوحدة الادارية التي ترأسها ؟

٢ — من هو رئيسك المباشر ؟

٣ — من هم الموظفين الذين ترأسهم ؟
(أ) أذكر أسماء الوظائف والمراتب التي يشغلها الموظفون الذين ترأسهم ؟
(ب) أذكر عدد الموظفين الذين ترأسهم بشكل مباشر وأذكر أسماءهم ؟

٤ — ما هي مهام (واجبات) الوحدة الادارية التي ترأسها ؟

٥ — ما هي الواجبات (الأعمال) التي تقوم بها ؟

٦ — ما هي اللجان التي تشترك في عضويتها ؟

---

(1) Coleman Maze, **Office Management**, (New York, the Ronald Press, 1947), pp. 32-33.

٧ ــ ما هي الأقسام التي تتكون منها الوحدة الادارية التي ترأسها ؟

٨ ــ ما هي المهام (الواجبات) التي يقوم بها كل قسم ؟

٩ ــ ما هي الواجبات (الأعمال) التي يقوم بها كل موظف من الموظفين الذين ترأسهم ؟

١٠ــ ما هي توقعاتك بخصوص عدد الموظفين في الوحدة الادارية التي ترأسها في المستقبل ؟

(أ) هل تتوقع زيادة في عدد الموظفين (والوظائف) ؟

(ب) هل تتوقع تخفيضاً في عدد الموظفين (والوظائف) ؟

وعند حصول المحلل الاداري على المعلومات السالف ذكرها ، تصبح لديه معلومات وافية عن المنظمة ككل ، وعن الأقسام التي تتكون منها . وإذا ما لاحظ وجود إزدواجية أو تعارضاً في الأعمال بين الأقسام ، فإنه يلجأ إلى الادارة العليا لاتخاذ القرارات المناسبة بخصوص معالجة تلك الأوضاع غير السليمة .

رسم الخرائط التنظيمية :

بعد أن تتجمع المعلومات المطلوبة عن المنظمة لدى المحلل الاداري ، فإنه يبدأ بعملية رسم الخريطة التنظيمية للمنظمة . فيأتي بورقة مستطيلة كبيرة الحجم ثم يبدأ في رسم وترتيب وظائف المنظمة عليها . وتستخدم في بعض الأحيان قطع صغيرة من الورق مرسوم عليها مستطيلات (أو دوائر) . وترمز كل قطعة إلى وظيفة من وظائف المنظمة . وتوضع المستطيلات وترتب على الورقة الكبيرة ، ويتم تحديد أمكنة الوظائف في المنظمة ، وتوصل فيما بعد خطوط السلطة بين تلك الوظائف ، بحيث يكون الناتج النهائي الخريطة التنظيمية للمنظمة . ومن مميزات هذه الطريقة أنها توفر مرونة أكثر عند ترتيب الوظائف على الخريطة ، فنستطيع أن نجري التغييرات على أمكنة الوظائف في الخريطة دون أن نضطر إلى إعادة رسمها أو تغييرها .

وترسم الخريطة التنظيمية بطريقة أخرى وهي (الطريقة التقليدية) ، وتتخلص هذه الطريقة في أننا نأتي بورقة مستطيلة ، كبيرة الحجم ، ثم نقوم برسم وظائف المنظمة عليها . فنرسم بقلم الرصاص مستطيلات (أو دوائر) لترمز إلى الوظائف الموجودة في المنظمة ، ونصل بينها بخطوط السلطة ، فإذا أردنا إجراء بعض التغييرات عليها ، فإننا نقوم بمحو الأجزاء التي يراد تغييرها ، ثم نعيد رسمها مرة أخرى .

وعند رسم الخريطة التنظيمية فإن نقطة البداية هي تحديد مكان وظيفة مدير المنظمة على الخريطة ، ثم تحديد أمكنة وظائف الادارة العليا الأخرى ، ثم وظائف الادارة المتوسطة ، إلى أن نصل إلى الوظائف التنفيذية التي هي أصغر الوظائف في المنظمة .

وبعد الانتهاء من رسم الخريطة التنظيمية ، فإنها تعرض على رؤساء الأقسام والادارات لأجل الاطلاع عليها ، وإبداء الرأي بخصوصها ، ثم تعرض بعد ذلك على رئيس المنظمة لاعتمادها .

قواعد تصميم الخرائط التنظمية

تهدف الخرائط التنظيمية إلى إعطاء فكرة واضحة عن هيكل المنظمات التي تمثلها ، ولأجل تجنب الوقوع في الأخطاء عند التصميم ، فقد وضعت بعض القواعد العامة لتصميم الخرائط التنظيمية ، ومن تلك القواعد ما يلي :

١ ــ المستطيلات :

عند رسم الخرائط التقليدية ، أو الأفقية (من اليمين إلى الشمال) فإنه تستخدم مستطيلات ، وأحياناً مربعات ، لتشير إلى الوظائف والوحدات الادارية . ومن الواضح أن حجم المستطيل لا يدل

على أهمية الوظيفة ، إلا أنه قد جرت العادة بوضع الوظائف الكبيرة في المنظمة في مستطيلات كبيرة . فتوضع عادة وظيفة مدير المنظمة في أكبر المستطيلات مساحة ، وفي المكان العلوي في وسط الخريطة ، وتوضع الوظائف في المستويات الدنيا في مستطيلات صغيرة . ويفضل عند رسم الخريطة التنظيمية ، أن تكون الأقسام والوظائف المتساوية ، والموجودة في مستوى إداري واحد ، ممثلة بمستطيلات متساوية من حيث الحجم ، وأن تكون على مستوى أفقي واحد .

أما في الخريطة الدائرية فتستخدم الدوائر تمثل الوظائف والوحدات الادارية في المنظمة ، ويفضل أن تخصص دائرة كبيرة لمدير المنظمة ، وأن توضع الوظائف والأقسام المتساوية في دوائر متساوية من حيث الحجم .

٢ ــ الوظائف والوحدات الاستشارية :

توضع وظائف المستشارين ، والوحدات الاستشارية في مستطيلات تحت الرؤساء الذين يقدمون لهم استشارات ، وفي مستوى أدنى من الرؤساء . وتكون وظائفهم في الناحية اليسرى من خط السلطة ، وفي حالة تعدد الوحدات يجوز وضعها على الناحية اليمنى . ولا توضع وظائف المستشارين على مستوى خط السلطة الذي ينساب من أعلى إلى أسفل ، وذلك لأن وظائفهم إستشارية وغير تنفيذية .

٣ ــ السكرتير :

لا توضع وظيفة السكرتير ، أو السكرتيرة ، على خط السلطة مباشرة تحت وظيفة الرئيس لأن هذا يعني أن السكرتير يلي الرئيس من حيث السلطة مباشرة ومن المعروف أن السكرتير لا يلي الرئيس من

حيث السلطة ، ولذا فإن وظيفته توضع في الناحية اليمنى من خط السلطة وتحت وظيفة الرئيس .

٤ ــ اللجــان والمجالــس :

هناك حالات تستدعي وجود لجان أو مجالس في المنظمة ، وإذا كانت تلك اللجان والمجالس موجودة فيها بصفة دائمة ، فإنها تظهر على الخريطة التنظيمية للمنظمة ، وتعامل كأي وحدة إدارية في تلك المنظمة . فإذا كان للمجلس سلطات تنفيذية كما هي الحال في مجالس الادارة للمؤسسات العامة ، فإنه يعتبر أعلى سلطة في المنظمة ، ويشار إليه بمستطيل في أعلى المنظمة ، ويرتبط رئيس المنظمة بذلك المجلس ، حيث يظهر المجلس كأعلى سلطة في المنظمة . أما إذا كانت اللجان والمجالس إستشارية فتظهر تحت الرئيس الاداري الذي تقدم إليه الدراسات والاستشارات ، ولا توضع على خط السلطة مباشرة ، ولكنها توضع غالباً في الجهة اليسرى منه (شأنها في ذلك شأن وظائف الوحدات الاستشارية) .

٥ ــ خطــوط الســلطة :

وهي الخطوط التي تمثل قنوات السلطة والأوامر في الأجهزة التنفيذية ، وتمثل العلاقات المباشرة في المنظمة ، وهي تسير من الرئيس إلى المرؤوس . ويشار إلى خطوط السلطة بخط صلب ومتصل (غير متقطع) في الخريطة التنظيمية ، هكذا (ـــــــــــ) وتتصل خطوط السلطة من أعلى بمنتصف القسم الأعلى من المستطيل (الذي يرمز إلى الوظيفة) ، وتتصل من الأسفل مع منتصف القاعدة السفلى من المستطيل . ويجب أن يخرج من منتصف القاعدة السفلى من كل مستطيل (عندما يرمز المستطيل إلى الرئيس أعلى)

خط متصل واحد يتصل بالمستطيلات التي تمثل الوظائف (أو الموظفين) أو الوحدات الادارية لذلك الرئيس . ويخرج من منتصف القاعدة السفلى من كل مستطيل خط يتصل بالمرؤوسين التابعين لهذا الرئيس وهكذا . ويجب أن لا يرتبط أي موظف (أو مرؤوس) إلا برئيس واحد ، وبخط سلطة متصل واحد يربطه برئيسه المباشر وذلك تطبيقاً لمبدأ وحدة الرئاسة .

٦ ــ **العلاقة الاستشارية أو غير المباشرة.:**

وهي التي تمثل الاتصالات أو العلاقات غير الرسمية في المنظمة ، والتي تتم خارج الخطوط الرسمية المحددة للاتصال . ومن أمثال تلك الحالات ، إتصال موظف برئيس أعلى من رئيسه المباشر دون أن يمر ذلك الاتصال على رئيسه المباشر ، أو إتصال موظف بمستشار بشكل مباشر دون أن يكون عن طريق رئيسه المباشر .

وفي حالة وجودة العلاقة الاستشارية ، أو غير المباشرة ، فيستعمل الخط المتقطع أو النقط المتقاربة المستقيمة لترمز إلى ذلك هكذا (ــ ــ ــ ــ) أو هكذا (. . . . . .) ويستحسن عدم الاكثار من بيان العلاقات غير المباشرة على الخريطة لأن ذلك يكثر من الخطوط فيها ، ويظهرها بشكل معقد وغير واضح .

٧ ــ **إذا كانت هناك وظائف شاغرة في المنظمة** ، فيجب ذكرها ووضعها على الخريطة التنظيمية ، ومعاملتها كالوظائف الأخرى (المعبأة) . وإذا كان هنالك موظف يشغل وظيفتين ، وظيفة على أساس دائم ، ووظيفة على أساس مؤقت ، فيوضع في مستطيلها (المؤقتة) نجمة صغيرة ، أو إشارة ما ، ثم يوضح ذلك الوضع في الملاحظات في أسفل الخريطة ، أو في دليل الخريطة التنظيمية .

٨ — إذا كانت الخريطة التنظيمية لقسم من منظمة كبيرة ، فإننا نضع في القسم الأعلى من المستطيل المخصص لرئيس القسم سهماً إتجاهه إلى أعلى ↑ ، وإذا كانت هناك أقسام مساوية لهذا القسم لم تظهر على الخريطة فإننا نشير إليها بسهم إتجاهه بشكل أفقي (←——) ، وتبين الأسهم أنه لا تزال هناك إدارة أو أقسام أخرى ، يرتبط بها القسم المرسوم على الخريطة التنظيمية ، ولم تظهر على تلك الخريطة التنظيمية .

٩ — توضع الوظائف التي تكون متساوية ، ومن درجة واحدة ، على مستوى واحد ، بشكل أفقي ، في الخريطة ، على أن يكون المستوى الاداري الأعلى في وسط الخريطة ، وإذا كان عدد الوظائف كبيراً ، ولا تتسع الخريطة لذلك ، فيمكن تمثيلها أفقياً وعمودياً .

١٠— تعتمد المعلومات التي تذكر على الخريطة التنظيمية على الهدف الذي ترسم لأجله الخريطة . فإذا كان الهدف هو بيان الوحدات الادارية الكبرى في المنظمة ، فترسم خريطة تنظيمية رئيسية لبيان الادارات الرئيسية في المنظمة . وترسم خرائط فرعية (مساعدة لبيان الأقسام والوظائف في تلك الادارات) . وإذا كان الغرض التعريف بالموظفين الموجودين في المنظمة ، فترسم الخريطة التنظيمية ، وتذكر أسماء الوظائف فيها ، ويذكر تحت كل وظيفة ، إسم الموظف الذي يشغلها . ويستحسن عدم ذكر أسماء الموظفين على الخرائط التنظيمية إلا في الحالات التي تستوجب ذلك (كأغراض تدريب الموظفين الجدد وتعريفهم بالرؤساء) لأن الأشخاص يتغيرون باستمرار ، بينما تبقى الوظائف ثابتة في المنظمة . وفي حالة ذكر أسماء الأشخاص على الخريطة التنظيمة فإن ذلك يستوجب تغيير الخريطة التنظيمية كلما حدثت تغييرات أو تنقلات بين الموظفين في المنظمة .

١١ــ الخرائط الأفقية (من اليمين إلى الشمال) :

يوضع رئيس المنظمة في الخرائط الأفقية في أقصى اليمين ، وتنساب خطوط السلطة من اليمين إلى اليسار .

١٢ــ الخرائــط الدائريــة :

يوضع رئيس المنظمة في الوسط ، وتنساب خطوط السلطة من الداخل إلى الخارج .

١٣ــ الوحدات المساعدة في الأجهزة الحكومية :

يكون وضع الوحدات المساعدة في الأجهزة الحكومية ، عند رسم الخرائط التنظيمية لها ، غالباً ، على النحو الآتي :[١]

(أ) تجمع كافة الوحدات الادارية والمالية على مستوى كل جهاز حكومي في كيان واحد تحت مسمى الادارة العامة للشئون الادارية والمالية (أما إذا كان الجهاز صغيراً فتكون بمسمى إدارة الشئون الادارية والمالية) بغض النظر عن تعدد الوحدات التنفيذية التي يتكون منها الجهاز ، على أن تضم الوحدات التالية :

١ ــ شئون الموظفين وتتكون من : التوظيف ، والنفقات والرواتب ،وعلاقات الموظفين ، والتدريب .

---

(١)لا يوجد إتفاق وتوحيد بين الدول العربية على ارتباط الوحدات المساعدة في الجهزة الحكومية ، لكن هذا الوضع قد عولج بالنسبة للمملكة العربية السعودية ، وذلك في ندوة الوحدات المساعدة في الأجهزة الحكومية التي عقدت في معهد الادارة العامة ، الرياض ، في الفترة من ١٩ ــ ٢١ جمادى الثانية ١٤٠٣ هـ ، وما ذكر هنا أعلاه هو عبارة عن بعض توصيات الندوة بهذا الشأن .

٢ ــ الشئون المالية وتتكون من : الحسابات ، والمشتريات ، والمستودعات .

٣ ــ الخدمات العامة وتتكون من : الحركة ، والصيانة .

٤ ــ الخدمات المكتبية وتتكون من : الاتصالات الادارية ، والنسخ والتصوير والطباعة ، والمحفوظات .

٥ ــ الخدمات الصحية والتعليمية في الأجهزة التي لا تكون هذه الخدمات هدفها الأساسي .

(ب) ترتبط الادارة العامة للشئون الادارية والمالية بالوزير في الوحدات التي تضم أكثر من وكيل وزارة ، وكذلك الحال بالنسبة للمصالح والمؤسسات العامة ، أما في حالة وجود وكيل وزارة واحد فترتبط به .

(جـ) ترتبط العلاقات العامة بالوزير أو بمدير المنظمة

(د) ترتبط كافة الوحدات الاستشارية كوحدة التخطيط والمتابعة ، ووحدة التنظيم والادارة ، ووحدة البحوث ، ووحدة الشئون القانونية ، ووحدات الاستشارات الفنية بالمسئول الأول في الجهاز (الوزير أو مدير عام الجهاز) .

(هـ) يرتبط مركز المعلومات بوكيل الوزارة ، وفي حالة تعدد الوكلاء فيرتبط بالوزير ، ويقاس على ذلك المصالح الحكومية والمؤسسات العامة .

المعلومات الواجب ذكرها على الخريطة التنظيمية :

هناك معلومات أساسية من الضروري ذكرها على الخريطة التنظيمية وهي :

١ ــ إسم الخريطة التنظيمية :

يجب أن يكون للخريطة التنظيمية إسم يدل عليها ، ويوضع إسم الخريطة

التنظيمية على رأس الخريطة ، في المكان العلوي من وسط الخريطة (فوق رئيس المنظمة) ، أو يوضع الاسم في الزاوية العلوية اليمنى من الخريطة . ويبين الاسم أنها للوضع الحالي (للتنظيم الحالي) ، أو للتنظيم المقترح .

٢ ــ تاريــخ الخريطــة :

يجب أن يكون للخريطة تاريخ يدل على وقت إعدادها . ومن الواضح أن الخريطة التنظيمية إنما هي صورة لهيكل المنظمة في وقت محدد ، هو وقت رسمها ، ويختلف ، في كثير من الأحيان ، هيكل المنظمة بعد رسمها بوقت قصير ، وهنا تأتي أهمية ذكر تاريخ إعداد الخريطة التنظيمية . ويذكر تاريخ إعداد الخريطة التنظيمية ، أو تاريخ الموافقة عليها من قبل الجهات العليا ، في الزاوية العلوية اليمنى من الخريطة وذلك تحت إسم الخريطة مباشرة (إذا كان إسمها قد وضع فى الزاوية العلوية اليمنى من الخريطة ويشمل التاريخ ، وذكر اسم الشهر والسنة ، أو ذكر اليوم ، والشهر ، والسنة) .

٣ ــ الموافقة على الخريطة :

حتى تأخذ الخريطة الصفة الرسمية ، فإنه يستحسن ذكر إسم وتوقيع الموظف المسؤول الذي وافق على الخريطة واعتمدها ، وإسم وتوقيع الشخص الذي أعدها . والغرض من ذلك هو تحديد المسؤولية . وتذكر الأسماء والتواقيع في أسفل الخريطة في الزاوية اليمنى السفلية .

٤ ــ الملاحظـــــات :

إذا كانت هناك حاجة لذكر بعض الايضاحات على الخريطة التنظيمية فيستحســن ذكرها في أسفل الخريطة في الجهة اليمنى السفلية منها .

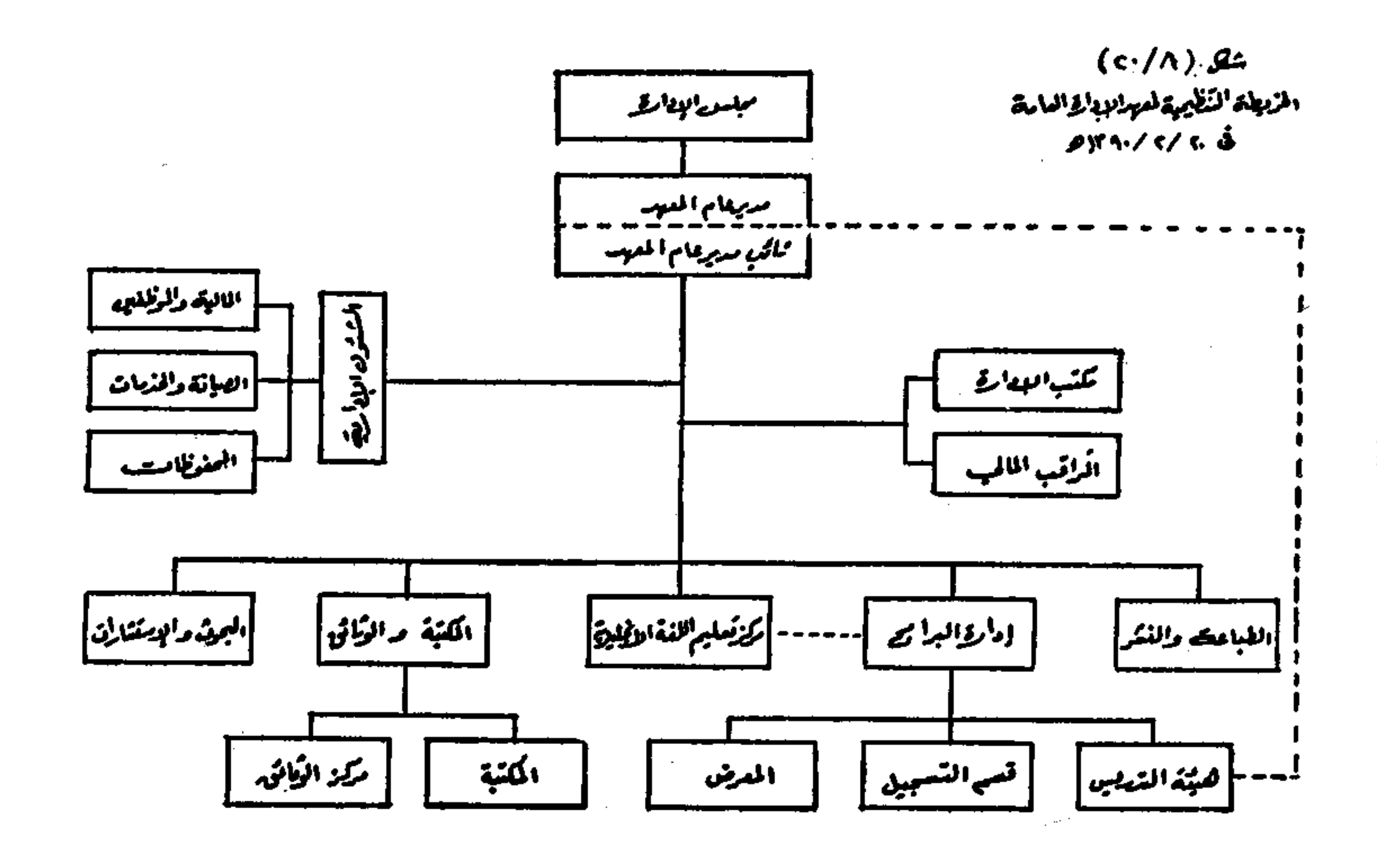
مراجعة الخريطة التنظيمية :

تعكس الخريطة التنظيمية صورة المنظمة وقت إعدادها (الخريطة) ، ومن

الواضح أن المنظمات هي دائماً في حالة حركة وتغير مستمرين . وحتى يكون بالامكان أن تصور الخريطة التنظيمية الأوضاع الحقيقية في المنظمة ، فيجب أن تراجع باستمرار ، وأن يعاد رسمها من حين لآخر ، حتى تكون دائماً حديثة . وتعكس آخر التعديلات التي أجريت على المنظمة .

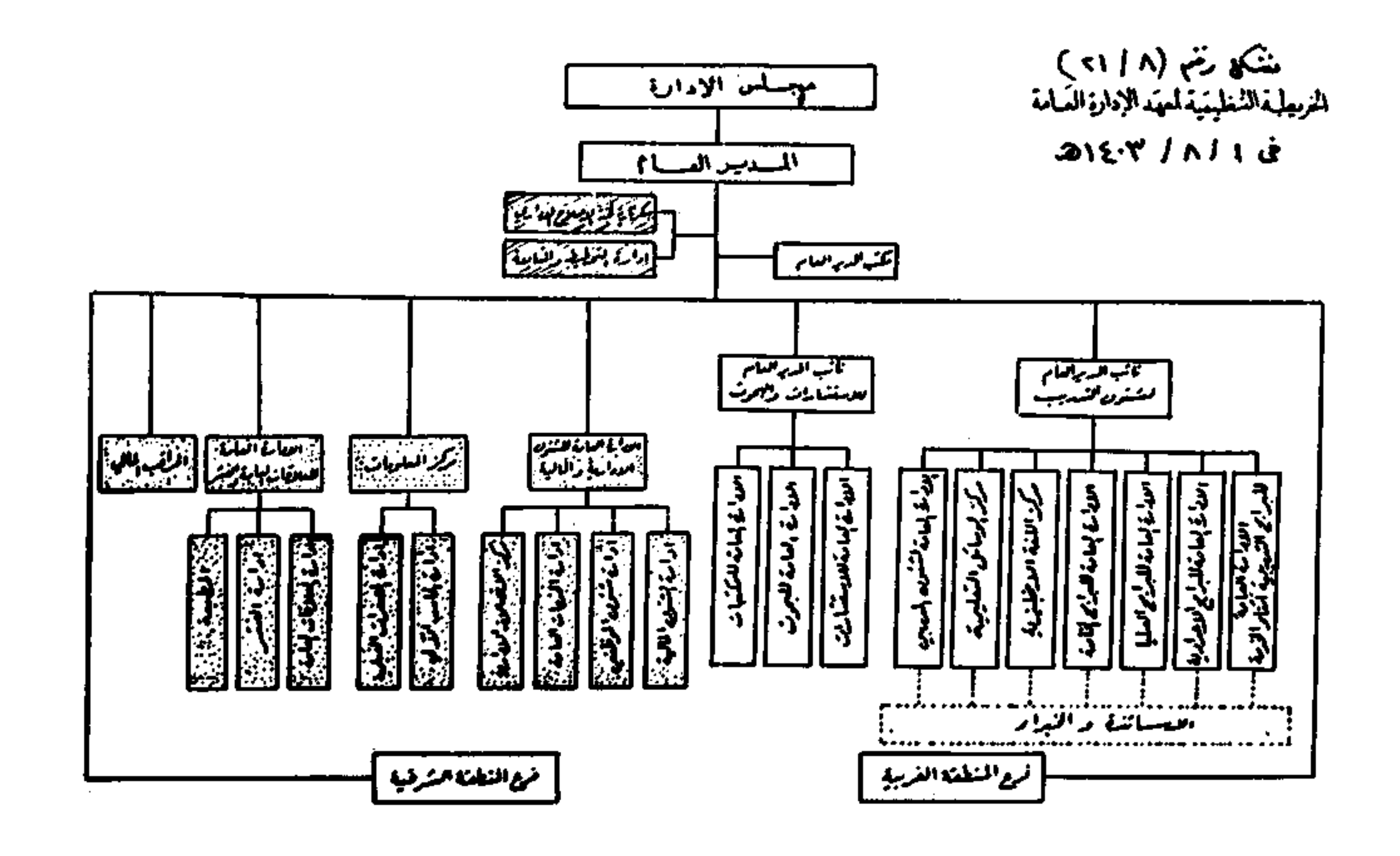
ومن الملاحظ أن العديد من المنظمات الحكومية لا تحتفظ بخرائط تنظيمية حديثة ، تعكس آخر التعديلات والتغييرات في جهازها ، ففي بعض الادارات الحكومية تجد أن أحدث خريطة تنظيمية لديها ، قد مضى عليها عدة سنوات ، وأمثال تلك الخرائط لا تعكس الأوضاع الحقيقية للمنظمات . ولذا فإنه يتوجب أن تسند مهمة إعداد الخريطة التنظيمية إلى موظف مختص ، أو إلى وحدة إدارية متخصصة ، كوحدة التنظيم والأساليب ، أو إدارة شؤون الموظفين (كما ذكرنا سابقاً) ، وأن يكون من واجباتها رسم الخريطة التنظيمية ، وإعادة رسمها ، من حين لآخر ، وكلما حدثت تغييرات على المنظمة ، بحيث تعكس الخرائط التنظيمية الأوضاع الحقيقية الحالية للمنظمات .

ويبين الشكل (٨ ــ ٢٠) والشكل (٨ ــ ٢١) الخريطة التنظيمية لمعهد الادارة العامة بالرياض ، خلال الفترة من سنة (١٣٩٠ هـ ــ ١٤٠٣ هـ) ، ومنها يلاحظ مدى النمو والتوسع في جهاز وخدمات هذا المعهد . ففي خلال تلك المدة أنشئت إدارات وأقسام جديدة لم تكن موجودة في السابق .



شكل (٨/٢٠)
الخريطة التنظيمية لمعهد الإدارة العامة
في ٢٠/٢/١٣٩٠هـ

شكل رقم (٨/٢١)
الخريطة التنظيمية لمعهد الإدارة العامة
في ١/٨/١٤٠٣هـ



مسميات الوحدات الادارية

يطلق إصطلاح وحدة إدارية على جزء من المنظمة ، وأحياناً على المنظمة بكاملها . فالوحدة الادارية قد تطلق على قسم ، أو إدارة في منظمة ما ، كما قد تطلق على مصلحة أو مؤسسة كبيرة .(١)

ولا توجد مسميات موحدة للوحدات الادارية على مستوى القطر الواحد في الدول العربية ، ولا على مستوى الدول العربية (كما أنه لا توجد مسميات موحدة للوحدات الادارية على مستوى عالمي) ، ولاعطاء فكرة عن اختلاف المسميات ، فإننا سنأخذ ثلاث دول وهي الولايات المتحدة الأمريكية ، وبريطانيا ، والمملكة العربية السعودية .(٢)

ففي الولايات المتحدة الأمريكية نجد أن مسميات الوحدات الادارية هي كما يلي : الادارة (Department) وتعتبر أعلى وأكبر أقسام الجهاز الاداري في الدولة ، وتعادل في المستوى الوزارة في البلاد الأخرى ، وتقسم الادارة إلى دواوين (Bureaus) ، وتقسم الدواوين إلى شعب (Divisions) ، والشعب تقسم إلى أقسام (Sections) ، والأقسام إلى وظائف (Positions) .

أما في بريطانيا ، فإن التقسيم الاداري فهو كما يلي : الادارة (Department) ، فالجناح (Wing) ، فالشعبة (Division) ، فالفرع (Branch) ، فالقسم (Section) ، فالوظيفة (Position) .

وبالنسبة للمملكة العربية السعودية ، فلا يوجد توحيد لمسميات الوحدات الادارية في الأجهزة الحكومية ، إذ تختلف المسميات والتقسيمات من وزارة إلى

---

(١) يفضل استخدام وحدة إدارية لتعني قسماً من أقسام المنظمة ، وليس منظمة بأكملها ، (وذلك لأغراض توحيد المصطلحات واستخداماتها) .

(٢) لم نقدم أمثلة متعددة من الدول العربية ، لعدم توفر المعلومات الكافية لدينا عنها .

أخرى ، ألا أنه يمكن القول ، أن المسميات فيها على وجه التقريب هي : وزارة ، وكالة وزارات ووكالة وزارة مساعدة ، ادارة عامة ، ادارة قسم ، وظيفة .

وتستخدم في المملكة مسميات أخرى ، بجانب المسميات المذكورة سابقاً ، مثل : رئاسة ، ديوان ، هيئة ، مؤسسة ، ومركز . وحيث أن اختلاف المسميات من وزارة إلى أخرى ، يؤدي أحياناً إلى الالتباس والغموض ، وعدم معرفة المستوى الاداري بشكل دقيق ، لذا ، فإن من الضروري توحيدها . وقبل اقتراح مسميات موحدة ، فلا بد من التعرف على المسميات الحالية ومضمونها ، وهي بإيجاز كما يلي :

١ ــ مسميات الأجهزة التنفيذية ،[١] والرقابية ، والمؤسسات العامة ، تشمل ما يلي :

(أ) **وزارة** : وهي أكبر أقسام الجهاز الاداري في الدولة ، وتقوم بالاشراف على ، أو تنفيذ ، وظيفة أو أكثر من وظائف الدولة . ويرأس الوزارة وزير ، يكون مسؤولاً أمام رئيس السلطة التنفيذية (رئيس مجلس الوزراء) ، ومن أمثلة ذلك ، وزارة الصحة ، ووزارة المعارف ، ووزارة الداخلية .

(ب) **ديوان** : ويطلق على أجهزة الرقابة ، وعلى الأجهزة التي تقدم خدمات للأجهزة الادارية الأخرى (الأجهزة المساعدة) . ورئيس الديوان يكون ، في معظم الأحيان ، بمرتبة وزير ، وأحياناً في مرتبة أقل من ذلك . وهو مسؤول أمام رئيس السلطة التنفيذية ، ومثال ذلك ، ديوان المراقبة العامة ، والديوان العام للخدمة المدنية .

---

(١) كما هي مطبقة في المملكة العربية السعودية

(جـ) **مؤسسة عامة :** وتطلق على الأجهزة ذات النشاط الاقتصادي ، والتجاري ، والاداري ، والتعليمي ، التي تمنحها الدولة قدراً كبيراً من الاستقلال الاداري والمالي . ومدير المؤسسة العامة يكون غالباً بمرتبة وكيل وزارة ، وأحياناً بمرتبة وزير ، ومن أمثلة ذلك ، المؤسسة العامة للبترول والمعادن (بترومين) ، وجامعة الملك سعود ، ومعهد الادارة العامة . ويشرف على أعمال كل مؤسسة مجلس إدارة ، ويعتبر أعلى سلطة بالنسبة لها .

(د) **هيئة :** وتطلق على الأجهزة ذات الطابع الاقتصادي ، وأحياناً على بعض الأجهزة الرقابية والقضائية . وتتمتع الهيئة ، مثل المؤسسة العامة ، بقدر كبير من الاستقلال الاداري والمالي ، ويرأسها مدير يكون بمرتبة وزير أو وكيل وزارة ، ومن الأمثلة على الهيئة ، الهيئة الملكية للجبيل وينبع ، وهيئة التحقيق والتأديب .

(هـ) **مصلحة :** وتطلق على أجهزة تتبع وزارة من الوزارات . ويخصص لكل مصلحة فرع في الميزانية ، وتتمتع بقدر من الاستقلال الاداري والمالي ، إلا أن استقلالها يعتبر أقل نسبياً من المؤسسة العامة . وتقوم في بعض الأحيان بتحصيل إيرادات للدولة . ويكون رئيسها بمرتبة وكيل وزارة ، وأحياناً بمرتبة أقل من ذلك . ومن الأمثلة على المصلحة ؛ مصلحة الجمارك ، ومصلحة الزكاة والدخل .

٢ ــ مسميات الوحدات الادارية التي تنقسم إليها الأجهزة التنفيذية :

تقسم الأجهزة التنفيذية إلى وحدات إدارية متعددة ، وإذا أخذنا وزارة ما[1] ، على سبيل المثال ، فإننا نلاحظ أنه توجد فيها التقسيمات الآتية .

---

(١) في المملكة العربية السعودية .

(أ) **وكالة وزارة** : وهي أعلى تقسيم في الوزارة ، ويرأسها وكيل وزارة يكون عادة في المرتبة الخامسة عشرة أو الممتازة ، ومثال ذلك ، وكالتي الوزارة في وزارة المعارف وهما ، وكالة الوزارة للشؤون التعليمية ، ووكالة الوزارة للشؤون الثقافية (إذ توجد وكالتان في وزارة المعارف في المملكة العربية السعودية في عام ١٤٠٣ هـ) .

(ب) **وكالة وزارة مساعدة** : تلي وكالة الوزارة ، ويرأسها وكيل وزارة مساعد يكون عادة في المرتبة الرابعة عشرة ، مثال ذلك ، وكالة وزارة الصحة المساعدة للطب الوقائي .

(جـ) **إدارة عامة** : وتطلق على الأقسام التي تقسم إليها وكالة الوزارة المساعدة ويرأسها مدير عام تتراوح مرتبته بين المرتبة الحادية عشرة والثالثة عشرة ، ومثال ذلك ، الادارة العامة للحقوق في وزارة الداخلية .

(د) **إدارة** : وتطلق على قسم من إدارة عامة ، ويرأس الادارة مدير ، تتراوح مرتبته بين المرتبة السابعة والمرتبة العاشرة ، ومثال ذلك ، إدارة الحقوق الخاصة ، وإدارة الحقوق العامة (التي هي من أقسام الادارة العامة للحقوق بوزارة الداخلية) .

(هـ) **قسم** : ويطلق على التقسيم الأصغر الذي يلي إدارة ، إذ تقسم الادارة إلى أقسام ، ويرأس القسم موظف ، هو رئيس القسم ، ومثال ذلك قسم شؤون الموظفين (في منظمة ما ، صغيرة) .

(و) **وحدة** : وتساوي القسم ، وتكون أحياناً أكبر منه أو أصغر منه ، إذ ليس هناك إتفاق على حجم الوحدة ، ولا على مستواها الاداري ، مثال ذلك ، وحدة التنظيم والادارة ، ووحدة التخطيط والميزانية (في وزارة ما) .

(ز) **مركــز** : ويساوي الادارة أحياناً ، ويكون في أحيان أخرى بمستوى القسم . ومثال ذلك ، مركز الاتصالات الادارية ، ومركز المعلومات .

(ح) **شـعبة** : تستخدم في تقسيمات المنظمات العسكرية ، وقلما تستخدم في المنظمات المدنية ، والشعبة في المنظمة العسكرية تكون بمستوى أقل من إدارة وأكبر من قسم . إذ تقسم الادارة إلى شعب ، والشعب إلى أقسام . مثال ذلك ، شعبة التموين والامدادات في منظمة عسكرية ، أما في المنظمات المدنية ، فالشعبة تكون عادة بمستوى أقل من القسم ، مثال ذلك : شعبة الوارد ، وشعبة الصادر في مركز الاتصالات الادارية لوزارة ما . (انظر شكل رقم (٨ ــ ٢٢) مسميات الوحدات الادارية الحالية في المملكة ومستوياتها الادارية) .

٣ ــ مسميات الوحدات الادارية حسب التوزيع الجغرافي :

توجد للوزارات الرئيسية، كالزراعة، والمياه، والمعارف، والمواصلات، وحدات إدارية في المناطق الجغرافية ، وذلك لتقديم الخدمات للمواطنين فيها . ويطلق علي تلك الوحدات الادارية في المناطق المسميات التالية :

(أ) **مديرية** : تطلق على الوحدة الادارية لوزارة من الوزارات ، الموجودة في منطقة من المناطق . وتتولى المديرية في المنطقة تقديم الخدمات والاشراف عليها . ويرأس المديرية مدير عام ، وتتبع المديرية وحدات إدارية صغيرة تسمى فروعاً . وتفوض المديرية الصلاحيات اللازمة لتسيير الأمور في المنطقة ، وحل المشكلات العاجلة فيها . ومثال ذلك ، مديرية الزراعة والمياه بالمنطقة الشرقية ، ومديرية الشؤون الصحية بالمنطقة الغربية .



(ب) فــرع : وهو أصغر وحدة إدارية في المنطقة ، ويرتبط الفرع بالمديرية في المنطقة ، أو بالجهاز المركزي للوزارة (أحياناً) . ويرأس الفرع مدير الفرع ، ويفوض صلاحيات مناسبة للقيام بالعمل في المنطقة التي يشرف عليها الفرع . ومن الأمثلة على الفروع ، فرع وزارة الزراعة والمياه في مدينة الهفوف الذي يتبع مديرية الزراعة والمياه في المنطقة الشرقية ، وفرع وزارة التجارة في جدة الذي يرتبط بالوزارة في الرياض ، وفرع معهد الادارة العامة بالدمام الذي يرتبط بإدارة المعهد في الرياض .

توحيد مسميات الوحدات الادارية :

يواجه الباحث والدارس للادارة في المملكة العربية السعودية مشكلة عدم توحيد مسميات الوحدات الادارية في الأجهزة الحكومية . فلم يتم الاتفاق بعد على المستوى الاداري للوحدات الادارية ، وهي ، شعبة ، ووحدة ، وقسم . وللوصول إلى مفهوم موحد ، وقابل للتطبيق في جميع الوزارات ، فإننا نرى أن تدرس اللجنة العليا للاصلاح الاداري في المملكة وهذا الموضوع ، وأن تصدر قراراً بشأنه ، ليتم توحيد المسميات ، وتحديد مستويات الوحدات الادارية في الأجهزة الحكومية في المملكة[1] .

---

(١) نقترح ، فى هذا الخصوص ، أن تكون مسميات الوحدات الادارية فى الأجهزة الحكومية (تنازليا) على النحو الآتى : (أ) وزارة ، (ب) وكالة وزارة ، (جـ) وكالة وزارة مساعدة ، (د) ادارة عامة ، (هـ) ادارة ، (و) شعبة ، (ز) قسم ، (ح) وحدة ، (ط) وظيفة . وبذلك يتوفر فى جهاز الوزارة تسع مستويات ادارية تبدأ من وزارة وتنتهى بوظيفة . ونرى ، ان هذه المستويات الادارية تستطيع استيعاب أكبر جهاز ادارى فى المملكة (أنظر شكل رقم ٨ ــ ٢٣) مسميات الوحدات الادارية المقترحة ومستوياتها الادارية .

أما بخصوص توحيد مسميات الوحدات الادارية على مستوى الدول العربية ، فإننا نرى أن تتبنى المنظمة العربية للعلوم الادارية هذا الموضوع ، وذلك لأجل التغلب على مشكلة اختلاف المسميات من بلد عربي لآخر ، والتي تقف عقبة أمام الدراسات الأدارية المقارنة . ونقترح في هذا الشأن ، إجراء دراسة مقارنة للمسميات الموجودة للوحدات الادارية في البلاد العربية ، وعقد اجتماع لمناقشة هذا الموضوع ، والخروج بتوصية لتوحيد مسميات الوحدات الادارية على مستوى الدول العربية . (ونرى ، في هذا المجال ، أن المسميات المقترحة للوحدات الادارية في المملكة ، والمشار إليها في أعلاه ، يمكن الاستفادة منها ، ودراستها ، وأخذها كأساس مبدئي لتقسيم الوحدات الادارية في البلاد العربية ، إذ أن فيها من الاتساع ، والتسلسل ، ما يستوعب تقسيمات أي جهاز إداري ــ مهما كان كبيراً ــ في أي بلد عربي) .



الفصـل التاسـع
إدارة التنظـيم

ـ التنسيق بين أقسام المنظمة الادارية .
ـ الناحية الانسانية في التنظيم .
ـ الخطـة التنظيمـية .
ـ التنظيم غير الرسمي .
ـ إعـادة التنظـيم .

الفصل التاسع

إدارة التنظيم

يقصد بإدارة التنظيم تشغيله بشكل جيد ، وإدخال التعديلات اللازمة على الهيكل التنظيمي لضمان بقاء المنظمة ، واستمرارها في اداء أعمالها . وسنعالج في هذا القسم موضوعات متنوعة في مجال التنظيم الاداري ، وادارته وتتضمن ما يلي :

(أ) التنسيق بين أقسام المنظمة الادارية.

(ب) الناحية الانسانية في التنظيم .

(جـ) الخطة التنظيمية .

(د) التنظيم غير الرسمي .

(هـ) إعادة التنظيم .

وفيما يلي توضيح لمضمون هذه الموضوعات :

(أ) التنسيق بين أقسام المنظمة الادارية :

التنسيق هو الربط بين أعمال أقسام الوحدة أو الوحدات الادارية وتحريك هذه الأقسام في الوقت المحدد ، بحيث يبذل كل قسم منها قصارى جهده

في سبيل الوصول إلى الغاية أو الهدف المقصود[1] والتنسيق ضروري لتوحيد الجهود ، ومنع التعارض والاحتكاك بين الأفراد ، وبين الوحدات الادارية . وإن عدم وجود التنسيق يؤدي في كثير من الأحيان إلى عدم وصول المنظمة إلى أهدافها الأساسية .

ويعتبر التنسيق من أهم واجبات الرئيس الاداري ، إذ تقع على عاتقه مهمة ربط أجزاء المنظمة ببعضها كي يضمن تعاون جميع الموظفين وتوجيه جهودهم في إتجاه واحد هو تحقيق الهدف ، ومن الأعمال التي تستوجب التنسيق ، خطوط التجميع (Assembly Lines) في المؤسسات الصناعية ، والفرق الموسيقية ، وفرق كرة القدم وغيرها .

ومن الملاحظ أن هناك إرتباطاً وثيقاً بين عملية التنظيم والتنسيق ، فالتنظيم السليم يسهل عملية التنسيق ، وذلك بتحديده للواجبات والمسؤوليات وبتحديده للاطار العام للعلاقات في المنظمة . والتنسيق يتطلب توفر هيكل تنظيمي سليم ، وإدارة ماهرة ، وتعاوناً بين القائمين بالعمل في جميع مستوياته المختلفة . وكلما تعددت العمليات ، وكبر حجم الوحدة الادارية ، وبعدت المسافة بين أجزاء المنظمة ، وتعقدت مشاكلها ، وازداد التخصص وتوزيع العمل فيها كلما كانت مهمة التنسيق أشق وأصعب .

ويتم التنسيق في الوزارات والمصالح الحكومية عن طريق تبادل المعلومات والأفكار بين موظفي الوزارات على اختلاف فروعها وأقسامها ، ويقوم بهذه المهمة الرؤساء الاداريون في المستويات العليا والمتوسطة . أما الوسائل المتبعة في التنسيق فهي :

(1) Leonard White, **Introduction to the Study of Public Administration,** (New York, the MacMillan Co., 1965), p. 33

١ ـــ اجتماعات المجالس : مثل اجتماعات مجلس الوزراء وغيره من المجالس ، إذ يتم التنسيق بين أعمال جميع الوزارات والأجهزة في الدولة أثناء تلك الاجتماعات .

٢ ـــ الاجتماعات الدورية : يعقد الرئيس الاداري اجتماعات دورية مع مساعديه لتبادل وجهات النظر ، واقتراح الحلول اللازمة لزيادة التعاون بين مختلف الادارات .

٣ ـــ لجان التنسيق : تشكل لجان من ممثلين لمختلف المصالح والوزارات وذلك لأجل دراسة المشاكل المشتركة بينها ، ولوضع الحلول المناسبة . ومن أمثال تلك اللجان لجنة التدريب ، واللجنة العليا للاصلاح الاداري في المملكة • وقد تشكل لجان من ممثلين عن مختلف الوحدات الادارية في المنظمة لدراسة المشاكل التي تواجهها .

٤ ـــ أجهزة التنسيق المتخصصة : تخصص أجهزة إدارية معينة لتقوم بمهام التنسيق ولاسيما فيما يختص بالأعمال ذات الطابع الفني .

ويربط أساتذة الادارة العامة بين التنسيق ومبدأ نطاق الاشراف ، الذي يبين بأن مقدرة الرئيس الاداري لمراقبة أعمال موظفيه مراقبة فعالة هي محدودة ، فكلما إتسع نطاق الاشراف ، وزاد عدد المرؤوسين كلما كانت مهمة التنسيق صعبة وشاقة .

(ب) الناحية الانسانية في التنظيم :

العنصر الانساني عنصر هام من عناصر التنظيم ، ويجب عدم إغفال هذا العنصر عن بناء هيكل المنظمة وذلك لأهمية الدور الذي يلعبه ، فهو كالخلية الحية في جسم المنظمة يبعث الحياة والحركة فيها ، وكما نعلم بأنه إذا أصيبت خلية أو عضو من أعضاء الجسم بمرض من الأمراض فإنه تسبب إنهيار الأعضاء الأخرى . وكذلك الحال بالنسبة للمنظمة ، فإن أي فساد أو فشل أو عدم تعاون بين بعض موظفيها ، يسبب ضعف وإنهيار المنظمة ، ولهذا فإنه مهما كان الهيكل التنظيمي سليماً من ناحية تحديد المسؤوليات والصلاحيات ، والعلاقات بين المناصب الادارية المختلفة في المنظمة ، فإن وجود العنصر البشري يؤثر تأثيراً كبيراً على الأعمال فيها ، وعلى مدى تحقيقها لأهدافها .. وإذا أخذنا إحدى المنظمات ، ودرسنا أسباب المشاكل التي تحدث فيها ، نجد أحياناً أن بعض الخلافات والمشاكل التي تحدث في المنظمة ليست بسبب وجود عيوب أو نواقص في قوانين وأنظمة المنظمة وإنما بسبب عوامل أخرى لا تدخل أحياناً في الحسبان وقت التنظيم . فتحدث المشاكل بسبب التفاوت في العادات والتقاليد والثقافة ، والأخلاق ، والحاجات والأماني بين الموظفين . ولذا فإن على المدير الاداري أن يأخذ في الحسبان العادات والتقاليد التي قد تؤدي إلى نجاح المنظمة أو فشلها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة ، فهو لا يستطيع أن يلغي العادات والتقاليد غير المرغوبة بأوامر إدارية ، وإنما يتوجب عليه أن يتخذ الخطوات الايجابية لتغييرها ، وذلك عن طريق الشرح والاقناع ، والتشجيع المعنوي وإعطاء المكافآت وغيرها من الوسائل ، وقد أكد العديد من أساتذة الادارة العامة أهمية العنصر الانساني في التنظيم ، حتى أن الأستاذ هارولد كونتز (H. Koontz) إرتأى تعديل أنظمة المنظمة على ضوء العنصر البشري[1] فالمنظمات يجب أن

---

(١) هارولد كونتز وسيريل أودونل ، ترجمة د . بشير العريضي ، ومحمود عمر ، **مبادئ الادارة** ، (بيروت ، مكتبة لبنان ، ١٩٦٦) ص ٤٣٩ — ٤٤٠ .

تعيش وبذلك يجب عليها بطبيعة الحال أن تأخذ الأشخاص بعين الاعتبار ، فإذا لم يكن هؤلاء الأشخاص ملائمين للعمل التنظيمي (المثالي) ، وإذا لم يكن الاستغناء عنهم ممكناً أو جائزاً فلابد من تعديل المنظمة لتتوافق مع مقدراتهم ومواقفهم وحدودهم ، ومع أن هذا العمل قد يتم عن تنظيم حول الأشخاص فإنه في الواقع تنظيم مبني أولا على ضوء العمل الاداري المنوي إنجازه مع إدخال التعديلات على المبادئ التنظيمية الصحيحة في أضيق الحدود ، كما يكون في الامكان التخطيط لازالة هذه الانحرافات كلما حدث تغيير في جهاز الموظفين . وأن الخطة التنظيمية المبنية على هذه الطريقة لها حظ أوفر في أن تتكيف وفق تغيرات العوامل المحيطة المختلفة الضرورية جدا لاستمرار المنظمة .

(جـ) الخطــة التنظيميـــة :

قلنا سابقاً أن التنظيم إنما هو عملية تنسيق الجهود البشرية لجماعة ما ، لتحقيق هدف معين . ولهذا فالتنظيم ليس هدفاً في حد ذاته ، وإنما هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة . وقبل إنشاء وتأسيس المنظمة يقوم الرئيس الاداري لها (المنظِّم) باختيار التنظيم الذي يراه مناسباً ، وبوضع الخطة التنظيمية لتلك المنظمة .

ومن العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطة التنظيمية ما يلي :

١ ـــ دراسة الأهداف التي تنوي المنظمة تحقيقها وكذلك الوظائف التي ستقوم بها .

٢ ـــ معرفـة حجـم المنظمـة .

٣ ـــ مـدة حيـاة المنظمـة .

٤ ـــ معدل التغيير المنتظر في حجم المنظمة (الانكماش والنمو) .

٥ ـــ أهمية الوقت بالنسبة لانهاء أعمال المنظمة .

٦ ــ مكان عمل المنظمة (المركز الرئيسي والفروع التابعة لها) .

٧ ــ الموارد والأفراد التي تحتاج إليها وسهولة الحصول عليها .

أما فيما يتعلق بالخطة التنظيمية ، فيراعى عند وضعها ظروف المنظمة ، وتتكون من العناصر التالية :[1]

١ ــ بيان الأغراض التي تهدف إليها المنظمة وتحديدها بوضوح .

٢ ــ تحديد الأعمال الرئيسية والأعمال الثانوية التي يجب أن تقوم بها المنظمة .

٣ ــ تصنيف الأعمال التي تقوم بها المنظمة في مجموعات متناسقة وتقسيمها أو تجميعها في وحدات إدارية بحيث توضع الوظائف المتشابهة أو المتكاملة في وحدة إدارية واحدة ثم وضع الأساليب والاجراءات اللازمة للقيام بالعمل لكل وحدة أو قسم من وحدة وأقسام المنظمة .

٤ ــ وضع مواصفات للوظائف وتحديد عدد الأفراد اللازمين لأداء الأعمال .

٥ ــ تحديد سلطة ومسؤولية الأفراد اللازمين للقيام بالعمل ، وبالتالي تحديد العلاقات المتبادلة بينهم .

٦ ــ وضع خريطة تنظيمية توضح الادارات والأقسام الرئيسية في المنظمة وخطوط السلطة والمسؤولية فيها .

٧ ــ وضع دليل للتنظيم أو كتيب يتضمن جميع العناصر التي يتألف منها التنظيم .

٨ ــ متابعة الخطة ، أي الدراسة المستمرة للتنظيم وتكييفه تبعاً لمقتضيات الظروف المتغيرة وتعديله مما يكفل التقدم المستمر .

---

(١) دكتور حسن توفيق ، الادارة العامة ، (القاهرة ، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية ١٩٨٠ م) ، ص ١٨ .

(د) التنظيم غير الرسمي :

يميز مفكرو الادارة بين نوعين من التنظيم ، وهما ، التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي ، أما التنظيم الرسمي (Formal Organization) فهو الذي يهتم بهيكل المنظمة ,وبتحديد العلاقات بين الأفراد فيها ، وبتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات ، وتحديد السلطات والمسؤوليات في المنظمة ، وهو يبين لكل فرد في المنظمة الدور الذي يقوم به ، والواجبات المطلوب تأديتها . ويسير هذا التنظيم حسب قواعد ومبادئ معينة تعتبر من المقومات الأساسية له مثل ، مبدأ تقسيم العمل ، وتساوي السلطة مع المسؤولية ، ونطاق الاشراف ، ووحدة الرئاسة ، وتفويض السلطة ... وغيرها . وهو بإيجاز ، التنظيم المنصوص عليه في اللوائح التنظيمية وقد تكلمنا عن التنظيم الرسمي بالتفصيل فيما سبق .

وأما التنظيم غير الرسمي (Informal Organization) فهو الذي ينطبق على جماعات من الناس ، تتألف من شخصين أو أكثر ، يكونون على إتصال دائم ، لأجل تبادل المعلومات ، أو لقضاء أوقات الفراغ والراحة معاً ، أو للوصول للاتفاق فيما بينهم لما يجب عمله في المستقبل[1] . وينشأ التنظيم غير الرسمي من أفراد المنظمة (الرسمية) نتيجة لوجود بعض العلاقات بينهم ، وهو يتكون نتيجة لوجود إنسجام بين بعض الأفراد ولتوافق في المصالح . وهذا التنظيم غير منصوص عليه في اللوائح التنظيمية للمنظمة ، ويتكون تلقائياً ، وبصورة إختيارية بين الأفراد ، ويعبر عن رغباتهم وإراداتهم . ويكون للتنظيم غير الرسمي القواعد والتقاليد الخاصة به ، والتي تكون غالباً غير مكتوبة ، ولكن الأفراد يتقيدون بها ويتبعونها في تصرفاتهم[2] . ومن الأمثلة على التنظيم غير الرسمي (الجماعات الصغيرة) ، الأفراد الذين يتناولون قهوة

---

(1) H. Koontz and C. O'Donnell **Op. cit.**, p. 252.

(2) Ernest Dale, **Organization**, (New York, American Management Association, 1967), p. 151.

الصباح في المكاتب مع بعضهم ، والأفراد الذين ينتمون إلى نادٍ رياضي معين ، أو يسكنون في مكان واحد ، أو ينتمون إلى قبيلة واحدة ، أو توجد بينهم صلات قرابة ونسب .

وقد لاحظ وجود التنظيم غير الرسمي الأستاذ فردريك تايلور ، فقد لمس أن العمال في المصنع يتفقون فيما بينهم على تحديد معايير للانتاج لا يتعدونها أثناء عملهم ، ولاحظ أن تلك المعايير تكون عادة أقل مما تعتقده الادارة أن بمقدور العمال القيام به من أعمال . وهذا مما قاد فردريك تايلور إلى إجراء دراساته على وسائل القيام بالعمل ، وعلى العمال بهدف زيادة الانتاج ، ولأجل الحصول على أكبر ناتج من العمال ، وقد أدت تلك الدراسات إلى ظهور الحركة العلمية في الادارة . واكتشفت نفس الظاهرة ، التنظيم غير الرسمي ، في الدراسات التي قام بها إلتون مايو (E. Mayo) في شركة وسترن اليكتريك بمصنع هاوثورن بمدينة شيكاغو والتي يطلق عليها اسم دراسات هوثورن (Hawthorne Studies) فقد بينت تلك الدراسات أن الأفراد العاملين في وحدة إدارية أو إنتاجية واحدة ، والذين هم على إتصال دائم فيما بينهم ، يميلون إلى تكوين تنظيم غير رسمي ، ويكون لهذا التنظيم (غير الرسمي) قواعده الخاصة به التي يحترمها الأفراد ، وإتصالاته غير الرسمية ، وقائده الذي يكون أحد أفراد الجماعة ، وقد لا يكون هو الرئيس (القائد) الرسمي . وأن دور كل فرد في التنظيم غير الرسمي يكون مختلفاً أحياناً عما هو في التنظيم الرسمي .

وقد أصبح واضحاً منذ ذلك الحين ، للباحثين وللمفكرين في الادارة ، بأن الفرد داخل المنظمة ينتمي على الأقل لتنظيمين وهما ، التنظيم الرسمي الذي تحدده الادارة العليا للمنظمة الرسمية ، والتنظيم غير الرسمي الذي يكونه الأفراد فيما بينهم . وأصبح اهتمام الباحثين مركزاً على بيان أثر التنظيم غير الرسمي على التنظيم الرسمي ، وعلى كيفية الاستفادة بشكل إيجابي من التنظيم غير الرسمي .

وبينت بعض الدراسات أن التنظيم غير الرسمي قد تكون له نتائج سلبية على المنظمة ولاسيما عندما يتفق أفراده على تخفيض مستوى الانتاج في المنظمة ، وعلى تغطية الأخطاء التي يقوم بها بعض أفراده ، أو عند ممارسة بعض الضغوط للحصول على مكاسب مادية أو معنوية لأفراد التنظيم غير الرسمي .

ووضحت دراسات أخرى أن التنظيم غير الرسمي قد تكون له جوانب إيجابية بالنسبة للمنظمة ، وذلك عندما يشعر أفراد المجموعة بانتمائهم للمنظمة ، وأنهم يمثلون مجموعة مميزة عن غيرها من المجموعات ، وذلك بقيامهم بالعمل بطريقة أفضل ، وبإنتاج أكبر وبالشعور بالفخر والاعتزاز بذلك ، وبهذا فإنهم يمارسون ضغطاً على الآخرين ، لاسيما الذين يحاولون تخفيض الانتاج أو إبقائه بشكل ثابت ، وذلك بدفعهم إلى زيادة إنتاجهم ليكون إنتاجهم في مستوى إنتاج المجموعة الأولى . وفي مثل هذه الحالة تلتقي غايات وأهداف التنظيم غير الرسمي مع غايات وأهداف التنظيم الرسمي .

أما بالنسبة لأسباب تكوين التنظيمات غير الرسمية فهي عديدة ، إلا أنه يمكن تخليص أهما في الآتي :[1]

١ ــ الرغبة في الانتماء إلى جماعات ، فدخول الفرد في جماعات داخل المنظمة تشبع الدافع الأساسي لديه ، وهو الرغبة في تكون الصداقات مع الآخرين ، وإنشاء علاقات متبادلة ، والقضاء على الاحساس بالعزلة .

---

(١) فؤاد أبو اسماعيل ، العلوم السلوكية في إدارة الأعمال ، (القاهرة ، ١٩٧٨ م) ، ص ١٨٤ ــ ١٨٦ ، ومحمد ياغي ، مبادئ الادارة العامة ، (الرياض ، ١٩٨٣ م) ، ص ٢٧٠ ــ ٢٧١ .

٢ ــ الرغبة في تأمين الأمن والحماية ، يغطي إنتماء الفرد للجماعة حاجته للأمن والحماية من مصادر التهديد الخارجي . فأفراد التنظيم غير الرسمي يتحدون ويقاومون بشكل جماعي الأخطار التي تهدد حقوقهم المادية والمعنوية ، كالقرارات التعسفية للادارة ، أو السلوك القيادي الاستبدادي .

٣ ــ الرغبة في الحصول على بعض المزايا النسبية ، فقد تجد المجموعة أن الرواتب والعلاوات والاجازات غير مناسبة ، ولذلك تعمل على تحسين أوضاع أفرادها ، فترسل من تراه مناسباً ليمثلها أمام الادارة ، وليطالب بتحسين الأوضاع ، وتحاول تحقيق المزيد من المكاسب .

٤ ــ الرغبة في الحصول على المساعدة والنصح والارشاد ، من الأسباب التي تدعو إلى إنتماء بعض أفراد التنظيم للجماعات غير الرسمية ، حاجتهم إلى سد القصور في كفاءاتهم في العمل ، فيلجأون إلى الحصول على المساعدة والنصح والمشورة من أفراد الجماعة الآخرين ، مما يساعد في رفع كفاءتهم وتحسين نوعية أعمالهم .

٥ ــ الرغبة في التقرب إلى أصحاب مراكز النفوذ (أو كبار الموظفين) ، للحصول على مكاسب شخصية ، مادية أو معنوية ، كالحصول على الترقيات ، والمكافآت المالية ، وغيرها .

٦ ــ لسد الفراغ في الأمور التي يعجز التنظيم الرسمي عن ملئها ، فإذا كان التنظيم الرسمي بطيئاً في توصيل المعلومات إلى الأفراد ، أو يخفيها عنهم ، فإن التنظيم غير الرسمي يقوم بتوصيل المعلومات إلى أفراد التنظيم بسرعة بواسطة الاشاعات .

وبخصوص فوائد التنظيم غير الرسمي فمنها ما يلي :[١]

---

(١) ابراهيم المنيف ، الادارة ، المفاهيم ، الأسس ، المهام ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٥١
محمد باغي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٧٢ ــ ٢٧٣ .

١ ــ يعمل التنظيم غير الرسمي على تجسيد مطالب أعضائه ورفعها للادارة ، كما يقاوم أي أضرار بحقوقهم المادية أو المعنوية .

٢ ــ يعتبر التنظيم غير الرسمي متنفساً لأفراد الجماعة يعبرون فيه عما يلاقون في المنظمة من متاعب ومشكلات ، ويتبادلون فيه الآراء حول الأمور التي تهمهم .

٣ ــ يمكن الافادة من التنظيم غير الرسمي كإحدى قنوات الاتصال بالنسبة للعاملين ، وتعتمد إدارة المنظمة أحياناً على هذه الطريقة غير الرسمية لنقل أنواع معينة من المعلومات .

٤ ــ يساعد التنظيم غير الرسمي ، أحياناً ، في زيادة الانتاجية في المنظمة ، وذلك عندما تلتقي أهداف التنظيم غير الرسمي مع أهداف وغايات التنظيم الرسمي .

أما بخصوص سلبيات التنظيم غير الرسمي ، فهي عديدة ، نذكر منها ما يلـــي :

١ ــ يؤدي إلى تخفيض مستوى الانتاج في المنظمة ، وذلك عندما يتفق أعضاء التنظيم غير الرسمي على معدلات معينة (أقل من المعدلات الرسمية) ولا يتعدونها أثناء العمل .

٢ ــ يؤدي ، أحياناً ، إلى تجاوز ما يفرضه التنظيم الرسمي من قواعد وتعليمات يتوجب مراعاتها .

وحيث أن التنظيم غير الرسمي ، قد تكون له نتائج إيجابية أو سلبية على المنظمة ، ولذا فإن معرفة المدير الاداري ، أو المنظم ، للتنظيم غير الرسمي يفيد المنظمة كثيراً ، وذلك بالعمل على توجيه التنظيم غير الرسمي لخدمة أهداف المنظمة ، بدل أن يكون عقبة أمامها ، وبالحصول على تعاون أفراد

ورؤساء التنظيم غير الرسمي ، ومساندتهم لسياسة المنظمة وللمساهمة في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي .

(هـ) إعـــادة التنظـــيم :

بعد أن يقوم الرئيس الاداري ، أو المنظم ، بتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة حسب أفضل الأسس والقواعد التنظيمية فيجب أن لا يتصور بأنه قد وصل إلى مرحلة الكمال ، وأن المنظمة ستبقى على تلك الحالة ، إلى الأبد ، بدون تغيير . فإن من المعروف أن المنظمة أشبه بالكائن الحي ، فهي في حالة حركة مستمرة . وأنه مع مرور الزمن ، وبتغير الظروف والأحوال ، فإن هيكل المنظمة يصبح قديماً ، وغير ملائم لمواجهة الظروف والأحوال الجديدة . ولذا ، فإن الحاجة تصبح ماسة إلى إعادة تنظيم المنظمة من حين لآخر لأجل ضمان بقائها واستمرارها في آداء أعمالها . وإذا لم تتطور وتتكيف المنظمة حسب الظروف التى تواجهها فإن مصيرها سيكون التدهور فى الأوضاع والاضمحلال التدريجي .

وإعادة التنظيم تعني إجراء الدراسة اللازمة لهيكل المنظمة وإجراء التغيرات عليه ، لازالة العيوب ونقاط الضعف منه . وعملية إعادة التنظيم ، أو الاصلاح الاداري ، هي عملية مستمرة متجددة لا تتوقف عند حد . ويعود سبب ذلك إلى أن سُنة الحياة هي التطور والحركة المستمرة ، فإذا أُعيد تنظيم منظمة ما ، فإن هذا التنظيم يصبح بعد مدة من الزمن غير ملائم ، وقاصراً عن مقابلة المطالب الجديدة ، أو التكيف مع الظروف اللاحقة لها . ولهذا فإن العديد من بلدان العالم ، تنشئ أجهزة دائمة للاصلاح الاداري لتتولى مهام إجراء الدراسة المستمرة للجهاز الحكومي ، وتقديم المشورة بخصوص إعادة تنظيمه ، وحل المشاكل التي تواجهه . ومن الأمثلة على هذه الأجهزة في المملكة العربية السعودية ، الادارة المركزية للتنظيم والادارة المرتبطة بوزارة المالية والاقتصاد الوطني ووحدات التنظيم والادارة في الوزارات والمصالح الحكومية .

وتظهر الحاجة إلى إعادة التنظيم في المنظمات ، وذلك في الحالات التاليـة :[1]

١ ـ عندما يظهر أن التنظيم الأصلي أصبح غير ذي مفعول لخطأ في التصميم الهيكلي ذاته . ومن الأمثلة على ذلك ، زيادة عدد المرؤسين الذين يرأسهم مدير واحد عن نطاق الاشراف المقبول ، ووجود تضارب أو احتكاك بين عدد من المناصب الادارية ناتج عن تجميع خاطئ لأوجه النشاط المختلفة في وحدات إدارية، وعدم تكافؤ السلطة مع المسؤولية بالنسبة لبعض أو كل المناصب الادارية ، وزيادة عدد المستويات الادارية بدون مبرر وتركيز السلطة في المستويات الادارية العليا بشكل يشل المستويات الادارية الأقل ... واختلاف أهداف الوحدات الادارية بعضها مع بعض أو اختلافها مع الأهداف الأساسية للمنظمة ... وغيرها .

٢ ـ عندما يتصرف الموظفون أو الاداريون في المنظمة بشكل يختلف عن الشكل الذي توقعه المدير الأعلى الذي أقر التنظيم ومن الأمثلة على ذلك ظهور رغبة خفية لدى بعض الاداريين في الاستقلال بإداراتهم ، وظهور عدم قدرة الاداريين على تحمل المسؤوليات الكبيرة سواء كان ذلك لأسباب مهنية أو علمية أو نفسية ، وصعوبة تحقيق التعاون المتبادل في ظل التنظيم القائم .

٣ ـ عند حدوث تغيرات خارجية أو داخلية ، ومن أمثلة ذلك ، تغير كمية العمل في المنظمة بالزيادة أو بالنقص سواء كان ذلك إرادياً أو لأسباب خارجة عن الارادة ، أو تغير طريقة القيام بالعمل كاستخدام الآلات بدلاً من الأيدي العاملة .

---

(١) سيد محمود الهواري ، الادارة (الطبعة الرابعة) ، (القاهرة ، مكتبة عين شمس ١٩٧٠ م) ص ٤٧٢ ـ ٤٧٣ .

٤ ــ عند إصابة المنظمة بالأمراض التنظيمية :[1] تتعرض المنظمة كالكائن الحي ، إلى أنواع معينة من الأمراض ، يمكن أن يطلق عليها مسمى الأمراض التنظيمية ، ومن ظواهر الأمراض التنظيمية مايلي : ارتفاع معدل دوران العمل ، إنخفاض الروح المعنوية ، التأخير عن العمل ، كثرة الشكاوى من جانب العاملين في المنظمة ، وكثرة الجزاءات والقرارات التأديبية من جانب الادارة ، التأخير أو التردد في إتخاذ القرارات ، التهرب من المسؤولية والدفع بعدم الاختصاص ، كثرة تعديل القرارات ، الزيادة في حجم العمل المكتبي ، كثرة شكاوى العملاء من تأخير المعاملات ، كثرة منازعات رؤساء الأقسام في نفس المستوى الوظيفي وكذلك بينهم وبين رؤسائهم ، الزيادة الكبيرة في عدد اللجان والاجتماعات ، كثرة الاختلاسات والسرقات ، وإنخفاض الانتاجية .

---

(١) عبد الحميد بهجت فايد ، « إعادة التنظيم » مجلة **الادارة والاقتصاد** ، إصدار كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية ، بغداد ، العددان الخامس والسادس ، السنة الخامسة ، سنة ١٩٨١ م ، ص ٢٣٦ ــ ٢٣٧ .

٥ ــ عند مضي مدة طويلة على المنظمة[1] (أكثر من عشر سنوات) ، دون حدوث أية تغييرات على هيكلها التنظيمي ، وحصول بعض التغيرات في الظروف والأوضاع الداخلية للمنظمة ، كإحداث مناصب إدارية جديدة ، أو صدور تشريعات وأنظمة وتعليمات جديدة .

٦ ــ عند حدوث تغيرات في القيادة الادارية للمنظمة[2] ، كتعيين قيادة جديدة للمنظمة ، تختلف في فلسفتها وطموحها عن القيادة السابقة ، فتعمل القيادة الجديدة على إدخال التغيرات على المنظمة لتواكب طموحات القيادة الجديدة .

٧ ــ عند حصول انخفاض مستمر في الكفاءة الانتاجية للمنظمة[3] ، مما يدل على وجود خلل في التنظيم الاداري لها ؛ مثل بطء في إتخاذ القرارات ، وعدم وجود وسائل فعالة للاتصالات ، أو ضعف الرقابة ، أو المركزية الشديدة في السلطات .

---

(١) و (٢) و (٣) ، محمد باغي ، مبادئ الادارة العامة ، (الرياض ، ١٤٠٣ هـ) ص ٢٩٦ ــ ٢٩٧ .

ولمزيد من التفاصيل لرجع الى :
عامر الكبيسي ، الادارة العامة بين النظرية والتطبيق (الجزء الثاني) ، بغداد ، دار المثنى للطباعة والنشر ، ١٩٧٧ م ، ص ١١٣ ــ ١١٤ .

الفصل العاشر
الاجراءات

- مفهوم الاجراءات .
- تحديد الاجراءات .
- أهداف وفوائد الاجراءات .
- عيوب الاجراءات .
- تبسيط الاجراءات .
- من يقوم بتبسيط الاجراءات .
- برنامج تبسيط الاجراءات .
- مراحل تبسيط الاجراءات .
- مبادئ الاجراءات .
- أساليب سير العمل في المكاتب .
- التحكم في التغيرات في كمية العمل في المكاتب .
- وسائل التحكم في التغيرات في كمية العمل .

الفصـل العاشـر

الاجـــراءات Office Procedures

مفهـوم الاجـراءات :

تقوم كل وزارة أو إدارة من الوزارات والادارات الحكومية ، وإدارات الشركات الخاصة بأنواع متعددة من العمليات والأعمال الكتابية لأجل إنجاز معاملاتها . ويطلق على هذه الأنواع من الأعمال مسميات متعدد : كإجراءات العمل ، أو طرق وأساليب العمل ، أو روتين العمل . وتعتبر الاجراءات وسائل القيام بالأعمال، وبدونها لا يمكن إنجاز أي عمل من الأعمال . ويتم القيام بالاجراءات ، أو الروتين على شكل خطوات متسلسلة ، الخطوة الأولى ، وتليها الخطوة الثانية وهكذا ، إلى أن تصل المعاملة إلى الخطوة الأخيرة من خطواتها المحددة لها حيث تنتهي إجراءات المعاملة ، ويقدم الناتج إلى المستفيدين على شكل إذن أو تصريح للقيام بعمل ما ، كرخصة بناء سكن ، أو رخصة مزاولة مهنة من المهن ، أو الحصول على خدمة من الخدمات العامة كالحصول على تلفون وغير ذلك .

ويقصد بإجراءات العمل ، أو روتين العمل أنها الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية . والاجراءات (كما عرفها نيوشل) هي سلسلة من العمليات الكتابية ، يشترك فيها عدد من الناس في إدارة ما ، أو في عدة إدارات ، وتصمم لأجل التأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة .[1]

---

(1) Richard Neuschel, **Management by System**, New York: McGraw-Hill Book Co., 1960, p. 9. Neuschel defined "A Procedure is a sequence of Clerical Operations, Usually involving several people in one or more departments, established to ensure uniform handling of a recurring transaction of the business.

والاجراءات هي طرق محددة سلفاً لكيفية القيام بالأعمال .[1] وهي خطط موضوعة للموظفين لأجل اتباعها عند القيام بالأعمال المتكررة . وهي تترجم الخطط والسياسات العامة إلى أسلوب محدد لاتخاذ القرارات والقيام بالأعمال . وعندما تصمم الاجراءات يحدد فيها نوع العمل الذي سيقوم به الأفراد المشتركون في إنجاز المعاملة ، ويبين تسلسل الخطوات في المعاملة والأشخاص الواجب إشتراكهم في إنجازها . ولكل خدمة أو وثيقة رسمية نحصل عليها من الدوائر الحكومية طريقة خاصة للقيام بها، وخطوات لابد أن تمر فيها ومن الأمثلة على المعاملات التي لها علاقة بجمهور المواطنين ما يلـي :

١ ــ معاملة الحصول على جواز سفر .
٢ ــ معاملة الحصول على شهادة ميلاد .
٣ ــ معاملة الحصول على شهادة حسن سيرة وسلوك .
٤ ــ معاملة الحصول على رخصة قيادة سيارة خصوصية .
٥ ــ معاملة الحصول على رخصة بناء عمارة سكنية .
٦ ــ معاملة الحصول على رخصة محل تجاري .
٧ ــ معاملة الحصول على رخصة إستيراد .
٨ ــ معاملة الحصول على تليفون .
٩ ــ معاملة الحصول على صندوق بريد .
١٠ــ معاملة الحصول على وظيفة (معاملة توظيف) .

وهناك عمليات أخرى تتم داخل المنظمات لخدمة أغراضها الذاتية والأساسية ولا تتعلق بالمواطنين ، كإجراءات الاجازة والانتداب للموظفين ، وإجراءات المشتريات لتأمين الأثاث والأجهزة للمنظمة ، والاجراءات اليومية العادية ، كإجراءات البريد الوراد والصادر وإجراءات حفظ الرسائل والوثائق في

---

(1) W. Ireson, and E. Grant (Editors) **Handbook of Industrial Engineering and Management,** Englewood Clifes : Prentice-Hall, Inc., 1962, p.395.

الملفات وغيرها من الاجراءات . وبوجه عام فإن جميع الأعمال الكتابية في الادارات والمصالح الحكومية وفي إدارات الشركات الخاصة تمر في سلسلة من الخطوات وتتبع في سيرها أنواعاً محددة من الاجراءات ومن هذه الخطوات التي تمر فيها المعاملات ، ما هي ضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها ومنها ما يمكن تبسيطها واختصارها والاستغناء عنها كلية أو عن بعض منها . وفي هذا المجال يبرز دور ومهارة المحلل الاداري[1] في دراسة وتبسيط إجراءات القيام بالعمل وفي تصميم واقتراح إجراءات أبسط وأسرع لانجاز الأعمال .

تحديد الاجراءات :

تنشأ المنظمة بموجب قانون أو نظام أو مرسوم أو أمر أو قرار ، حسب ما تحدده قوانين وأنظمة البلاد . والنظام أو المرسوم الذي تنشأ بموجبه منظمة ما (إدارة ما) يحدد عادة الأهداف العامة للادارة ولا يبين النواحي التفصيلية لتنفيذ تلك الأهداف كالاجراءات وطرق العمل الواجب إتباعها . ويوكل أمر وضع تفصيلات الاجراءات إلى الاداريين في الادارة الوسطى وإلى المشرفين الذين يقومون بتحديد الاجراءات ثم بنقلها وشرحها إلى الموظفين التنفيذيين في قاعدة الهرم الاداري ليقوموا بتنفيذ الأعمال حسب الاجراءات المعتمدة[1] .

وعند إنشاء إدارة أو قسم جديد في منظمة ما ، فإن الواجب يقتضي أن يقوم الرئيس الاداري بإجراء دراسة معينة لتحديد الاجراءات اللازمة للقيام بأعمال الادارة أو القسم الجديد ، وبتصميم إجراءات جديدة مناسبة لانجاز الأعمال ، ولكن الذي يحدث في كثير من الأحيان هو أن تنقل الاجراءات المتبعة في إدارة ما إلى الادارة الجديدة عندما تكون أعمالها متاشبهة في تلك

---

(١) يقصد بالمحلل الاداري ، أينما وردت في هذا الفصل ، المستشار الاداري أو خبير التنظيم والأساليب .

المنظمة . دون الأخذ بعين الاعتبار أن الاجراءات المنقولة من تلك المنظمة قد تكون قديمة ومعقدة وطويلة وغير مناسبة أحياناً لأعمال الادارة الجديدة . وقد يحدث أن تكون المنظمة التي أخذت (اقتبست) منها الاجراءات قد نقلت إجراءاتها من منظمة أخرى . وحيث أن من طبيعة الاجراءات أن تنمو وأن تزيد خطواتها وتطول مع مرور السنين ، ولذا فإننا نجد أن الاجراءات المبسطة التي وضعت أساساً للمنظمة الأولى ، أخذت تطول وتتعقد فيما بعد ، لدرجة أن المعاملات أصبحت تمر في العديد من الخطوات غير الضرورية وأخذت تحتاج إلى وقت أطول أكثر بكثير من الوقت السابق الذي حدد لها .

والاجراءات وخطواتها التفصيلية لا تكون في غالب الأحيان مكتوبة . وقد تكون في بعض الأحيان مكتوبة ومحددة بشكل تفصيلي أو موجز في دليل الاجراءات وتنظيم الادارة يرجع إليه الموظفون عند الحاجة ويصار إلى تعديله عندما تحدث تغييرات على تنظيم وإجراءات العمل في المنظمة .

أهداف وفوائد الاجراءات :

تحقق الاجراءات المبسطة للأعمال أهدافاً وفوائد متعددة للمنظمة وللجمهور المنتفعين ، فهي لا تؤدي إلى تخفيض النفقات فحسب بل إنها تساعد على زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة في القيام بأعمالها ، ومن فوائد وأهداف الاجراءات ما يلي :[٢]

١ ــ الاسراع في إنجاز المعاملات :

إن التحديد المسبق للخطوات المتسلسلة التي تمر فيها المعاملات يؤدي إلى الاسراع في إنجاز الأعمال ، ويقلل من أوقات الانتظار على

(1) Ireson and Grant, **Op. cit.**, p. 395.

(2) Harry Wylie, **Office Management Handbook**, New York : Ronald, 1958, pp. 132-133.

مكاتب الموظفين ،لأجل معرفة الخطوات التي يجب أن تمر فيها المعاملة ، ويؤدي ذلك بالتالي إلى الاسراع في إنجاز المعاملات .

٢ ــ تحسين الخدمات المقدمة للجمهور :

إن السرعة في إنجاز المعاملات وعدم تكديسها وإنتظارها أياماً وأسابيع على مكاتب الموظفين من شأنه أن يقدم خدمة أفضل لجمهور المنتفعين .

٣ ــ توحيد أداء الأعمال الكتابية في المكاتب :

تحدد للأعمال المتشابهة إجراءات عمل موحدة وتؤدى بنفس الطريقة عندما تتكرر تلك الأعمال . ويؤدي ذلك إلى توحيد الأعمال الكتابية في المكاتب .

٤ ــ تخفيض نفقات الأعمال الكتابية :

إن إعتماد إجراءات موحدة للمعاملات المتشابهة يؤدي إلى تصميم نماذج موحدة لها ، مما يؤدي إلى تحقيق بعض التخفيض في نفقات القيام بالأعمال الكتابية .

٥ ــ التقليل من المجهود الفكري للموظفين :

تساهم الاجراءات في التقليل من المجهود الفكري والعصبي للموظفين ، فالرئيس الاداري يقوم بوضع سياسة موحدة وإجراءات موحدة لمعالجة الموضوعات المتشابهة من المعاملات ، ويقوم الموظفون التنفيذيون بتنفيذ تلك السياسة ولا يتوقفون ــ أثناء قيامهم بالأعمال ــ للتفكير ملياً في الاجراءات التي سيتخذونها على المعاملة

في كل مرة تمر عليهم ولا يرجعون للرئيس الاداري إلا في الحالات الاستثنائية ، وعندما تبحث تلك الأمور الاستثنائية ويتخذ بخصوص إجراءاتها قرار ما ، يصبح سابقة في المنظمة يرجع إليها في معالجة الأمور المشابهة لها في المستقبل .

٦ ــ تجنب الفوضى في القيام بالأعمال في المنظمة :

إن وضع سياسات وإجراءات محددة لمواجهة الحالات والاحتمالات التي تواجه سير العمل في المنظمة ، وإتباع الموظفين لها عند قيامهم بأعمالهم ، يؤدي إلى القيام بالأعمال بشكل متجانس ويقضي على الفوضى والارتجالية في المنظمة وذلك عندما يسمح لكل موظف أن يقوم بتنفيذ الأعمال حسب طريقته الخاصة .[1]

٧ ــ إحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال :

إن وجود خطوات متسلسلة ومحددة لسير المعاملات ضمان بأن تنفذ كل المعاملات حسب الطريقة المقررة لها سلفاً ، ويقلل ذلك من فرص الخطأ والنسيان عند القيام بالأعمال ، ويساعد الادارة على إحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال .

٨ ــ رفع الحالة المعنوية للموظفين :

إن إتباع إجراءات حديثة ومبسطة عند القيام بالأعمال ، يؤدي إلى التقليل من التذمر بين الموظفين . وينتج التذمر عادة من كثرة العمل الروتيني الذي يقوم به الموظف وإن تبسيط الأعمال وتخفيفها من شأنه أن يساعد على رفع معنويات الموظفين وزيادة حبهم لأعمالهم .

(1) Ireson and Grant, **Op. Cit.**, pp. 395-396.

عيــوب الاجــراءات :

تستخدم الاجراءات إستخداماً سيئاً وغير سليم في بعض الحالات . فتصبح الاجراءات مع مرور الزمن طويلة ومعقدة وتؤدي إلى تأخير إنجاز الأعمال وإلى تذمر المواطنين منها . ويطلق على الاجراءات الطويلة والمعقدة في بعض البلدان العربية إصطلاح الاجراءات الروتينية أو « الروتين » وكلمة روتين أصبح لها مفهوماً ، عند المواطنين والموظفين غير المفهوم الحقيقي والعلمي لها . فروتين العمل ما هو أساساً إلا إجراءات العمل : والروتين يعني سلسلة الخطوات التي تمر فيها المعاملة عند القيام بالعمل ، وتؤدي كل خطوة من الخطوات (التي تمر فيها المعاملة) بنفس الترتيب ، وبنفس الطريقة ، في كل مرة تتكرر فيها المعاملة[1] .

والروتين حسب المفهوم الشائع والسلبي عند المواطنين والموظفين يؤدي إلى تأخير المعاملات تأخيراً غير طبيعي ، لذا فإنه يعتبر من الأمراض الادارية التي تعاني منها الكثير من الادارات الحكومية . والروتين بتوحيده للعمليات والقرارات لكل نوع من الأعمال المتشابهة ، من شأنه أن يقلل من التفكير ، بالنسبة للموظفين الاداريين في الأعمال التي يقومون بها ، وهذا قد يقود إلى إرتكاب بعض المخالفات والأخطاء عند تطبيق إجراءات معينة ، على حالة تختلف عن الحالة التي وضعت لها تلك الاجراءات . والروتين قد يؤدي إلى تذمر المواطنين ونفورهم من الادارات الحكومية ، وخصوصاً عندما تطول الاجراءات وتتعقد . والروتين الطويل المعقد يشجع الكسب غير المشروع (الرشوة) ، فصاحب المعاملة يجد نفسه مضطراً لأن يضحي ببعض ماله في سبيل إنجاز معاملته .

(1) William Leffing-Well, **Textbook of Office Management,** New York : McGraw-Hill Book Co., Inc., 1950, p. 82.

تبسـيط الاجـراءات :

يساء إستخدام الاجراءات في كثير من الأحيان ـ كما بينت سابقاً ـ فقد تطول وتتعقد ، وتكثر الشكوى منها ، فتنقلب فوائدها ومحاسنها إلى عيوب ، وتصبح عبئاً على المنظمة بدل أن تكون اداة مساعدة لها للقيام بأعمالها . في مثل تلك الأحوال ، يصبح من الواجب القيام بدراسة تحليلية لاجراءات المنظمة بهدف تبسيطها ، وذلك تسهيلاً للأعمال واختصاراً للوقت ، وتوفيراً لجهود الموظفين والمواطنين .

أعـراض تعقيد الاجـراءات :

تظهر الحاجة إلى دراسة الاجراءات ، بهدف تبسيطها ، في الأحوال التاليـة :[1]

١ ـ كثرة عدد المراحل التي تمر فيها المعاملة :

إن مرور المعاملة في عدد كبير من المراحل والخطوات يؤدي إلى إبطاء سيرها ، ويكثر عادة عدد المراحل ، وتطول الاجراءات نتيجة لتجزئة كل إجراء إلى عدة عمليات اختصاصية تسند إلى عدد من الموظفين ، ومرور المعاملة على عدد كبير من الموظفين لاتخاذ الاجراءات عليها" يؤدي إلى تأخيرها ، كما أن وجود خطوات غير ضرورية كالاكثار من عمليات قيد وتسجيل المعاملة لأغراض الرقابة يؤدي إلى تأخيرها .

---

(١) هـ . دوفي ، دليل التنظيم والأساليب (مترجم) بروكسل : المعهد الدولي للعلوم الادارية ص ٤٧ ـ ٤٨ .

٢ ـ كثرة حالات اللف والدوران في المعاملة :

تؤدي عمليات اللف والدوران في المعاملة إلى تأخير إنجازها . فهناك حالات تمر فيها المعاملة على جهة واحدة ، أو موظف واحد عدة مرات لاتخاذ الاجراء المحدد عليها ، وهذا مما يؤدي إلى زيادة حالات اللف والدوران في المعاملة . ويعود السبب في تجوال المعاملة بين المكاتب إلى عدم ترتيب المكاتب ترتيباً يتوافق مع تسلسل الخطوات في إجراءات المعاملة ، وإلى عدم تجميع العمليات المتشابهة مع بعضها في مكان واحد أو عند موظف واحد .

٣ ـ كثرة السجلات المطلوب الرجوع إليها أو ملاحظتها :

تؤدي كثرة السجلات وكثرة الرجوع إليها إلي تأخير سير المعاملة وإلى تكديس المعاملات أمام الموظف المختص .

٤ ـ كثرة تنقل الموظفين :

لأجل الرجوع إلى السجلات ومصادر المعلومات ، فإن الموظف يضطر أحياناً إلى الذهاب إلى غرف أخرى غير غرفة مكتبه ، وذلك ناتج عن عدم وضع السجلات ومصادر المعلومات اللازمة لقيام الموظف بأعماله قريبة منه . وإن كثرة تنقل الموظف تؤدي إلى إضاعة الوقت وبالتالي إلى تأخير إنجاز المعاملات .

٥ ـ كثرة عمليات الرقابة والتدقيق :

يسعى الاداريون والموظفون إلى التقليل والتخلص نهائياً من حدوث الأخطاء في أعمالهم . وحتى يحققوا هذا الهدف فإنهم يكثرون من أعمال التدقيق لأجل إحكام الرقابة على الأعمال ، وإذا أخذنا

المعاملات المالية على سبيل المثال فإننا نلاحظ أن المعاملة تمر على عدد كبير من الموظفين لأجل تدقيقها وتوقيعها مع أن المبلغ الذي تحتويه قد يكون مبلغاً صغيراً ولا يستحق بذل تلك الجهود . وقد تسجل المعاملة عدة مرات عندما تنتقل من مكتب إلى مكتب آخر خوفاً من ضياعها وتحمل الموظف مسؤولية فقدانها .

من يقوم بتبسيط الاجراءات ؟ :

هناك ثلاث جهات ، يمكن أن يلجأ إليها الرئيس الاداري عندما يشعر بأن إجراءات العمل في إدارته أصبحت معقدة ، وغير مناسبة ، وهي :[1]

١ ـ الاستعانة بخبراء التنظيم والادارة[٢] من خارج المنظمة .
٢ ـ إنشاء وحدة للتنظيم والادارة في المنظمة .
٣ ـ الاستفادة من المديرين والمشرفين لتبسيط الاجراءات .

وسنناقش في ما يلي أهمية ومزايا وعيوب كل جهة من هذه الجهات الثلاث السالف ذكرها .

١ ـ الاستعانة بالخبراء من خارج المنظمة : Outside Consultants

يتم التعاقد مع خبراء مختصين في مجال التنظيم والادارة لأجل القيام بدارسة الاجراءات وتنظيم الادارة وتنتهي مهمة الخبراء بعد تنفيذ الالتزامات المتفق معهم عليها ، ويرى بعض المفكرين أن التعاقد مع خبراء من خارج المنظمة (من البلاد أو من أقطار أخرى) يعتبر من أفضل الوسائل لتطوير وتحسين إجراءات العمل في المكاتب .

---

(1) Coleman Maize, **Office Management**, New York : The Ronald Press Co., 1947, p. 518.

(٢) خبراء التنظيم والادارة هم المستشارون الاداريون .

فالخبراء من خارج المنظمة يكونون قد اكتسبوا خبرة واسعة في مجالات أعمالهم نتيجة لقيامهم بمهام متعددة في منظمات مختلفة . كما أنهم يأتون إلى المنظمة بأفكار جديدة ، وبنظرة جديدة إلى الأمور . ويمكنهم ملاحظة واكتشاف مشاكل المنظمة بشكل أكثر من الموظفين العاملين فيها والذين تأقلموا على إجراءاتها وروتينها وأصبحت في نظرهم بعض خطوات الاجراءات خطوات أساسية (مقدسة) بينما تكون هي في حقيقة الحال خطوات غير ضرورية . ويكون الخبراء من خارج المنظمة أكثر موضوعية في دراساتهم وفي توصياتهم لاصلاح الأمور ، فلا يدعون مجالاً للنواحي الشخصية ولا للاعتبارات الخاصة أن تؤثر عليهم عند قيامهم بأعمالهم . ومن الانتقادات التي توجه إلى هذه الوسيلة (الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة) أنها عالية التكاليف ، وإذا كانت المشكلة التي تواجه منظمة ما صغيرة فإن المنظمة قد لا تضحي بمبالغ كبيرة للتعاقد مع خبراء من الخارج لأجل دراستها وتقديم الحلول المناسبة لحلها . كما أن عملية متابعة التوصيات والمقترحات المقدمة إلى المنظمة تكون ضعيفة في معظم الأحيان وقد تهمل المتابعة بعد إنتهاء مهمة الخبراء . وفي هذا المجال يجدر بنا أن نشير إلى الوسيلة التي اتبعتها حكومة المملكة العربية السعودية لأجل إصلاح جهازها الاداري . فقد وقعت إتفاقية مع مؤسسة فورد الأمريكية في سنة ١٩٦٣ م تعهدت بموجبها المؤسسة بتنفيذ برنامج في الادارة العامة يهدف إلى إعادة تنظيم جهاز الادارة وتطوير الأنظمة والاجراءات فيها بحيث يصبح أقدر على مواجهة الأعمال والمسؤوليات المناطة به والمترتبة على قيام الحكومة بتنفيذ خطط وبرامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية . وقد استقدمت مؤسسة فورد خبراء من الخارج لأجل القيام بالدراسات ، وتقديم التوصيات لاعادة تنظيم الجهاز الاداري في المملكة ، ومعالجة المشاكل فيه .

٢ ــ إنشاء وحدة للتنظيم والادارة في المنظمة : O & M Unit

تنشأ في المنظمة وحدة دائمة للتنظيم والادارة ، وتزود بخبراء أكفاء قادرين ، يخصصون كل جهدهم ووقتهم لدراسة التنظيم والاجراءات المعقدة، والمشاكل التي تواجه المنظمة، ولتقديم المقترحات والتوصيات بشأن معالجتها .(وقد أولت حكومة المملكة العربية السعودية نشاط التنظيم والادارة إهتماماً كبيراً . فأنشأت إدارة مركزية للتنظيم والادارة مرتبطة بوزارة المالية وأنشأت وحدات للتنظيم والادارة في معظم الوزارات والمصالح والادارات الكبيرة)

ويرى بعض المفكرين أن إنشاء وحدة دائمة للتنظيم والادارة في المنظمة يعتبر من أفضل الوسائل لأجل مواجهة مشاكل المنظمة . فوجود الوحدة داخل المنظمة يضمن تعاون الرؤساء والموظفين مع المحللين الاداريين عند إجراء الدراسة . ويكونون (المحللون) أقدر على تفهم وتحسس المشاكل التي تواجه المنظمة ، فيستطيعون أن يقوموا بإجراء الدراسات لمواجهة المشاكل الكبيرة، وبإيجاد الحلول للمشاكل الصغيرة التي تواجه المنظمة قبل أن يكبر حجمها وتصبح خطراً على المنظمة وأن وجودهم بشكل دائم في المنظمة يمكنهم من متابعة تنفيذ التوصيات التي يكونون قد قدموها إلى الادارة، ومن إدخال الاصلاحات على المنظمة بشكل مستمر .

ويرى مفكرون آخرون[1] ، أن من أفضل الوسائل لدراسة تنظيم المنظمات وإجراءاتها هو في الجمع بين الوسيلتين الأولى، والثانية بحيث يحصل التعاون في إجراء الدراسة بين الخبراء من خارج المنظمة، وبين موظفي وحدة التنظيم والادارة فيها . فيساعد موظفو وحدة التنظيم والادارة الخبراء في جمع المعلومات عن المشكلة ويقدم

---

(1) Maize, Op. Cit., p. 518.

الخبراء خبراتهم في مجالات اختصاصهم ويتعاون الطرفان في سبيل إيجاد الحلول المناسبة لمشاكل المنظمة . وتحصل الفائدة للمنظمة ولموظفي وحدة التنظيم والادارة فيها نتيجة إطلاعهم على الأفكار الجديدة للخبراء وعلى حصيلة تجاربهم وخبراتهم المكتسبة من القيام بأعمال مشابهة في منظمات أخرى .

٣ ـــ الاستفادة من المديرين والمشرفين :

Use of Department Heads and Supervisors

وحسب هذا الأسلوب فإنه يوكل أمر دراسة الاجراءات وتحسينها إلى مديري الادارات ورؤساء الأقسام (المشرفين) في المنظمة فمديرو الادارات والأقسام يتمتعون بمعرفة كافية وبخبرة واسعة بطبيعة الأعمال التي يشرفون عليها . وأن تنفيذ برنامج لتبسيط الأعمال في المنظمة وإشتراكهم فيه وتشجيعهم على تقديم المقترحات لتبسيط الاجراءات من شأنه أن يعود بفوائد كبيرة على المنظمة .. ومن الانتقادات التي توجه إلى هذه الطريقة لدراسة وتحسين الاجراءات هي أن المديرين والمشرفين لديهم الكثير من الأعمال اليومية التي تشغلهم وتستنفذ معظم أوقاتهم ، ولذا فإنهم لا يجدون متسعاً من الوقت للقيام بمثل تلك الأعمال . وأن ممارستهم وقيامهم بتنفيذ خطوات الاجراءات يومياً يجعل من الصعب عليهم ملاحظة التعقيدات في الاجراءات ، فهم قد اعتادوا عليها ، وأصبحت جزءاً منهم وشيئاً هاماً بالنسبة لهم ومن جهة أخرى فقد لا يكون عند المديرين والمشرفين المعلومات الكافية والخبرة الفنية للقيام بدراسات تحليلية لتبسيط الاجراءات وفي هذه الحالة يتوجب القيام بتدريبهم أولا على كيفية القيام بدراسة تبسيط الاجراءات ، قبل البدء بتنفيذ برنامج لتبسيط الأعمال في المنظمة ومهما يوجه من إنتقادات لهذه الطريقة فإن لها فوائد متعددة لا يمكن

تجاهلها . فتنفيذ برنامج لتبسيط الأعمال في المنظمة يشجع الرؤساء والموظفين على تقديم المقترحات بخصوص تحسين الأوضاع . وهم بدون شك يلمسون التعقيدات في الاجراءات إما بملاحظاتهم الشخصية أو بالاستماع إلى ملاحظات وشكوى المستفيدين ويساهمون بذلك في تحسين الأعمال . يضاف إلى ذلك فوائد أخرى تتحصل من تنفيذ برنامج لتبسيط الأعمال ، وهي إشعار الموظفين بقيمتهم وأهميتهم بالنسبة للمنظمة وهذا كفيل برفع روحهم المعنوية وبتقوية العلاقات الانسانية في المنظمة .

برنامج تبسيط الاجراءات :

قبل الشروع في تنفيذ برناج لتبسيط الاجراءات في منظمة ما ، فلابد أولاً من الحصول على موافقة الادارة العليا فيها ، فتبني الادارة العليا للبرنامج ، وتقبلها لها ، يمهد الطريق أمام التقبل السريع والتعاون من قبل المستويات التنفيذية الدنيا في المنظمة . ومن الأمور التي تساعد على إقناع الادارة العليا بأهمية تنفيذ برنامج لتبسيط الاجراءات، هي إبراز المشاكل التي تواجه الاجراءات في المنظمة ، كالتأخير في إنجاز المعاملات ، وكثرة الأخطاء في الأعمال ، وزيادة التذمر عند جمهور المنتفعين من تعقيد الاجراءات . وبتسليط مزيد من الضوء على المشاكل التي تواجه المنظمة، يستطيع صاحب فكرة تبسيط الاجراءات (كالخبير من خارج المنظمة أو المحلل الاداري في المنظمة) أن يقنع الادارة العليا بأهمية تنفيذ برنامج لتبسيط الاجراءات فيها ، هذا إذا كانت الفكرة مقترحة بواسطة خبراء التنظيم والادارة من خارج المنظمة، أو بواسطة وحدة التنظيم والادارة في المنظمة، وفي بعض الأحيان تكون فكرة تنفيذ برنامج لتبسيط الاجراءات نابعة من الادارة العليا في المنظمة، نتيجة شعورها وإحساسها بتعقيد الاجراءات في المنظمة، وبضرورة تبسيطها .. وفي كلتا الحالتين فلابد للادارة العليا من أن تقرر الوسيلة التي ستنفذ فيها برنامج تبسيط الاجراءات . وقد ذكرت سابقاً وسائل تبسيط الاجراءات المعروفة وهي :

١ ــ الاستعانة بخبراء في التنظيم والادارة من خارج المنظمة .
٢ ــ إنشاء وحدة للتنظيم والادارة في المنظمة .
٣ ــ الاستفادة من المديرين والمشرفين لتطوير الاجراءات في المنظمة .

وإذا قررت الادارة العليا تنفيذ برنامج تبسيط الاجراءات بواسطة خبراء من خارج المنظمة فإنها في هذه الحالة تتعاقد مع الخبراء على ذلك وتحدد لهم الأعمال والدراسات التي سيقومون بها . وفي الولايات المتحدة توجد مكاتب إستشارية خاصة في مجال التنظيم والادارة وتتعاقد معها الشركات الخاصة والادارات الحكومية للقيام بإجراء دراسات لها في مجال التنظيم والادارة .

أما إذا وجدت الادارة العليا أن من الأفضل الاستعانة بالكفاءات الموجودة في المنظمة للقيام بدراسة الاجراءات ، ففي هذه الحالة توكل مهمة القيام بالدراسة إما لوحدة التنظيم والادارة أو لبعض الموظفين الذين تتوفر فيهم الكفاءة والمقدرة والصفات الشخصية ليكونوا محللين إداريين ناجحين . وإذا لم تتوفر عندهم المعلومات الفنية في مجال تبسيط الاجراءات ، فإنهم يدربون على ذلك أولاً وبعدها يبدأون في إجراء الدراسات التحليلية اللازمة لتبسيط الاجراءات .

مراحل تبسيط الاجراءات :

تمر عملية تبسيط الاجراءات في ست مراحل كالتالي :[1]

١ ــ إختيار الاجراءات المراد دراستها
٢ ــ جمع المعلومات عن الاجراءات .
٣ ــ تحليل وتقييم المعلومات .
٤ ــ وضع المقترحات والتوصيات لأجل تحسين الاجراءات

(1) George Terry, **Office Management and Contral,** (Fourth edition), Home wood, Illinoise : Richard Irwin, Inc., 1962, p. 444.

٥ ــ التنفيــــذ .

٦ ــ المتابعــــة .

وسنناقش هذه المراحل بإيجاز في ما يلـي :

١ ــ اختيار الاجراءات المراد دراستها :

يعتمد تحديد عدد ونوع الاجراءات التي ستدرس على حجم برنامج تبسيط الاجراءات الذي سينفذ في المنظمة . فإذا كان البرنامج شاملاً فإنه تجرى عملية حصر لجميع الاجراءات الموجودة في المنظمة ثم يصار إلى دراستها وتحليلها . وإذا كان البرنامج محدداً في تبسيط بعض الاجراءات فيتم إختيارها على ضوء توجيهات الادارة العليا وفي كثير من الأحيان فإن الاجراءات المعقدة والتي تكثر الشكوى والتذمر منها ، فإنها هي التي تختار لأجل الدراسة والتحليل . ويعتبر تحديد الاجراءات التي ستشملها الدراسة ، من الأمور الهامة لنجاحها فهي تساعد على حشد كافة الجهود والطاقات وعلى توجيهها لأجل تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة .

٢ ــ جمع المعلومات عن الاجراءات :

تعتبر عملية جمع المعلومات من أهم المراحل التي تمر فيها الدراسة . وهي تستنفذ القسم الأكبر من الوقت المحدد للدراسة . وعليها تعتمد المقترحات والتوصيات التي تقدم إلى الجهات المختصة بعد إنتهاء عملية إجراء الدراسة .

وتجمع المعلومات في هذه المرحلة عن الاجراءات المحدد دراستها بشكل تفصيلي . ويمكن الحصول على المعلومات بخصوص الوضع الحالي للاجراءات من مصادر متعددة ، مثل لوائح وصف الوظائف

التي تبين واجبات ومسؤوليات الوظائف . ومن الخرائط الموجودة لدى المنظمة كخرائط الاجراءات (سير العمل) ، والخرائط التنظيمية وخرائط توزيع العمل في المنظمة وخرائط تصميم وترتيب المكتب ، وبواسطة الاطلاع على النماذج المستعملة في المنظمة ، والتقارير المكتوبة عن الاجراءات فيها . ويستطيع المحلل الاداري أن يحصل على معلومات أخرى إضافية من الموظفين الذين يقومون بتنفيذ الاجراءات ومن رؤسائهم ، إما بواسطة المقابلة الشخصية أو الملاحظة أو الاستبيان أو بغيرها من وسائل جمع المعلومات .

ويقوم المحلل الاداري برسم الخرائط اللازمة لدراسته التي تبين الوضع الحالي للاجراءات . ومن الخرائط الهامة واللازمة للدراسة : خريطة سير العمل Flow Process Chart فهي تبين جميع الخطوات التي تمر فيها المعاملة وتساعد في الكشف عن الخطوات الهامة والخطوات غير الهامة التي تمر فيها الاجراءات ، ومخطط حركة المعاملة movement diagram فهو يبين حركة المعاملة بين مكاتب الموظفين في المنظمة ، وحركة الموظفين أنفسهم في سبيل إنجاز المعاملة ، والهدف منه هو تحسين ترتيب المكاتب بحيث تسير المعاملة بشكل متسلسل وبدون عمليات اللف والدوران بين المكاتب .

وخارطة توزيع العمل Work Distribution Chart فهي تبين الأعمال التي يقوم بها الموظفون في القسم أو الادارة ، وعدد الساعات التي يقضونها في القيام بالأعمال في الأسبوع وكيفية توزيع عبء العمل عليهم . وخارطة سير الاجراءات Procedures Flow Chart وهي تبين عدد الصور من النماذج المستعملة في المعاملة ، والأشخاص الذين يقومون بتعبئتها وأماكن إستعمالها وتهدف إلى تحليل عملية توزيع الصور من النماذج المستعملة في المنظمة عندما يحتفظ بصور متعددة من النماذج .

إن دراسة الخرائط المشار إليها سابقاً تساعد كثيراً في عملية تبسيط الاجراءات فبواسطتها يمكن تحليل الاجراءات واكتشاف نقاط الضعف فيها واقتراح إجراءات مبسطة للعمل .

٣ ــ تحليل وتقييم المعلومات :

بعد أن يتأكد المحلل من أن المعلومات اللازمة والمطلوبة عن إجراءات المنظمة قد أصبحت متوفرة لديه يقوم بعد ذلك بالخطوة التالية وهي دراسة هذه المعلومات دراسة تحليلية ويستفسر المحلل في هذه المرحلة عن كل خطوة من الخطوات التي تمر فيها الاجراءات ، ويستعين المحلل بقوائم الأسئلة التي وضعها المفكرون في هذا المجال (خبراء التنظيم والادارة) ومنها الأسئلة التالية :[1]

(أ) ما هو العمل الذي يؤدى وما هي الخطوات المتبعة في أدائه ؟

(ب) أين تؤدى هذه الخطوة وأين يجب أن تؤدى ؟

(جـ) متى تؤدى هذه الخطوة ومتى يجب أن تؤدى ؟

(د) من الذي يقوم بأداء هذه الخطوة ومن الذي يجب أن يؤديها ؟

(هـ) كيف يؤدى هذا العمل (الخطوات) وهل يمكن القيام به بطريقة أفضل ؟

إن الاجابة على الأسئلة السالفة الذكر تلقي مزيداً من الضوء على الاجراءات فهي تبين الخطوات والأجزاء الهامة من الاجراءات ، كما أنها تبين الخطوات والأعمال غير الضرورية ، والمشاكل والأخطاء المرتكبة في تنفيذ تلك الاجراءات ، وهي بهذا تسهل عملية تحسين الاجراءات واقتراح إجراءات أفضل وأقل تعقيداً من الاجراءات السابقة .

(1) George Terry, Op. Cit., p. 446

٤ ــ وضع المقترحات والتوصيات لأجل تحسين الاجراءات :

تتم عملية تحسين وتبسيط الاجراءات وذلك بواسطة القيام بما يلي :

(أ) حذف الخطوات غير الضرورية من خطوات الاجراءات .

(ب) ضم بعض الخطوات إلى بعضها أو إدماجها كأن تدمج خطوتان أو أكثر في خطوة واحدة .

(جـ) إعادة ترتيب بعض الخطوات وتنظيمها ويتم ذلك بتقديم أو تأخير بعض الخطوات .

(د) تبسيط خطوات الاجراءات وذلك باقتراح خطوات أسهل لاجراءات العمل .

وهناك أمور أخرى تساعد في تحسين وتبسيط الاجراءات والاسراع في إنجاز المعاملات للمحلل أن يقترحها وهي كالتالي :

(أ) اقتراح إستعمال بعض الأجهزة والمعدات المكتبية الحديثة .

(ب) إقتراح إعادة ترتيب المكاتب بحيث يسهل سير العمل فيها ويكون بشكل تسلسلي (مثلا) .

(جـ) إقتراح إعادة توزيع الأعمال بين الموظفين لمنع تكدسها على مكاتب بعضهم دون البعض الآخر .

(د) إقتراح تصميم نماذج جديدة للاجراءات .

(هـ) إقتراح تنظيم الملفات ومصادر المعلومات اللازمة للاجراءات .

بعد أن يتم المحلل عملية تحليل الاجراءات ، ويتوصل إلى الحلول المناسبة لتبسيطها وتحسينها ، فإنه يضع تلك الحلول في تقرير يتضمن التحسينات والتعديلات على الاجراءات التي يراها المحلل ، ويصوغ المحلل آراءه على شكل مقترحات وتوصيات يقدمها فيما بعد في التقرير الذي يرفعه إلى الجهات المسؤولة عن الدراسة في المنظمة .

ويستحسن أن يعرض ويناقش المحلل مقترحاته وتوصياته بخصوص تبسيط الاجراءات مع الأقسام والادارات التي شملتها الدراسة ومع الرؤساء والمسؤولين في المنظمة قبل وضعها في صورتها النهائية في تقريره ، وذلك لأجل الاستماع إلى آرائهم بخصوص مقترحاته . فتستطيع هذه الجهات أن تكشف له عن نقاط الضعف في الاجراءات المقترحة ، وبهذا فإنها تعطي المحلل الفرصة ليدخل بعض التعديلات المناسبة عليها . كما أن على المحلل أن يحاول كسب ثقة الموظفين والرؤساء وأن يستميلهم إلى جانبه ، وأن يشعرهم بأنهم قد ساهموا في وضع المقترحات والتوصيات ، وأنها تعبر عن آرائهم ورغباتهم ومن شأن ذلك أن يزيد من اهتمامهم ومن تحمسهم لتطبيقها في المستقبل . ويستحسن أن يكون التقرير مختصراً وواضحاً ومرتباً ويسهل على المسؤولين والموظفين فهم ما يحتويه من توصيات ومقترحات .

٥ ــ التنفيــــذ :

قبل البدء بتنفيذ الاجراءات الجديدة المبسطة فلابد من الحصول على موافقة المسؤولين في الادارة على ذلك ويمكن تسهيل عملية الحصول على الموافقة بواسطة تقديم دراسة مقارنة للادارة تبين الفرق بين الاجراءات القديمة والاجراءات الجديدة المقترحة وتوضح الوفورات المتوقعة من تطبيق الاجراءات الجديدة لاسيما فيما يتعلق بالوفر في الوقت (نتيجة لسرعة إنجاز المعاملات) وبالوفر في جهود الموظفين ، والوفر في النواحي المادية والمالية بالنسبة للمنظمة .. بعد الحصول على الموافقة بالتنفيذ تبدأ عملية التنفيذ الفعلي وتطبيق الاجراءات الجديدة فيدرب الموظفون على الطريقة الجديدة ، وتصمم النماذج اللازمة لها ، وترتب المكاتب حسب تسلسل الاجراءات . وعند ظهور المشاكل أو المعوقات أمام الاجراءات الجديدة فإن على المحلل أن

يقوم بحلها فوراً ويفضل أن تطبق الاجراءات الجديدة أولاً بشكل تجريبي وعلى نطاق ضيق في المنظمة وذلك للتأكد من صلاحيتها ولاكتشاف نقاط الضعف فيها وبعد نجاح التجربة تعمم في جميع أقسام وإدارات المنظمة وتطبق بشكل شامل فيها .

٦ ــ المتابعــــة :

لا تنتهي مهمة المحلل الاداري بمجرد البدء في تطبيق الاجراءات الجديدة ولكن عليه أن يقوم من حين لآخر (كل ثلاثة شهور مثلاً) بتفقد وتفحص الاجراءات الجديدة التي اقترحها للتأكد من عدم تسرب خطوات غير ضرورية إلى الاجراءات المقترحة ، وللتأكد من إتباع الموظفين للاجراءات الجديدة . وإن عدم متابعة تنفيذ الاجراءات من قبل المحلل الاداري قد يؤدي إلى رجوع الموظفين للاجراءات القديمة . ولذا فإن من المهم جداً أن يكون المحلل على إتصال دائم بالمنظمة ليعرف ما يحدث تماماً بالنسبة للاجراءات الجديدة ، وليقدم الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجهها أثناء عملية التنفيذ .

مبــادىء الاجـــراءات :

للاجراءات مبادىء وقواعد محددة يتوجب مراعاتها عند تصميم أو إعادة تصميم الاجراءات ومن تلك المبادىء ما يلي :[1]

١ ــ يجب أن يكون لكل خطوة من خطوات الاجراءات هدف محدد :

هناك بعض الخطوات التي تمر فيها المعاملة تعتبر أحياناً غير ضرورية ، وليس هناك مبرر لوجودها[2] ومن تلك الخطوات ــ على سبيل المثال ــ أعمال قيد المعاملات عندما تنتقل من قسم إلى آخر في داخل

(1) Harry Wylie, Op. Cit., p. 13.16 - 13.17.
(2) Leffing-well and Robinson, Op. Cit., pp. 98-100.

المنظمة كما هو متبع في بعض الادارات الحكومية . ولذا يجب التأكد من ضرورة وأهمية قيد تلك المعاملات ، ومن أهداف ومبررات قيدها كما يجب أيضاً دراسة أعمال التدقيق على المعاملات فمن الملاحظ أنها كثيرة في الادارات الحكومية وليست هناك مبررات مقنعة لوجودها بتلك الكثرة في هذه الادارات .

٢ ـ **يجب أن تساهم كل خطوة من خطوات الاجراءات في الاسراع في إنجاز العمل** : تضاف أحياناً بعض الخطوات على إجراءات المعاملة ولا تساهم تلك الخطوات في الاسراع في إنجاز العمل ولكنها تؤخر إنجازه . ومن الأمثلة على ذلك إرسال المعاملات إلى بعض الموظفين والرؤساء لأجل تدقيقها ، وتضاف هذه الخطوة (التدقيق) إلى إجراءات المعاملة إرضاء لهؤلاء الموظفين الذين يعتقدون بأنه من الممكن أن تحدث بعض الأخطاء على المعاملة إذا لم تمر عليهم للتأكد من صحة إجراءاتها .

٣ ـ **يجب أن ترتب خطوات الاجراءات ولاسيما خطوات تسجيل وأخذ المعلومات بحيث لا تؤدي إلى تأخير انجاز المعاملات** : فخطوات أخذ المعلومات للأغراض الاحصائية أو لكتابة التقارير أو لأجراء الدراسات التحليلية في المستقبل يجب أن تكون في نهاية الاجراءات كي لا تعيق وتؤخر إنجاز العمل .

٤ ـ **يجب أن يقدر الوقت اللازم لانجاز كل خطوة من خطوات الاجراءات كما يجب أن يكون الوقت اللازم لانجاز كل خطوة مساو للوقت اللازم لانجاز الخطوات الأخرى** : إن الغرض من هذه القاعدة هو القضاء على عنق الزجاجة في الاجراءات (Bottlenecks) كتأخير المعاملات عند خطوة من خطوات الاجراءات وتحدث حالة عنق

الزجاجة (التأخير) عندما تحتاج بعض الخطوات إلى وقت أكبر من الخطوات الأخرى ، كأن يحتاج تنفيذ كل خطوة من خطوات الاجراءات مدة عشر دقائق ، أما هذه الخطوة (الخطوة س) فتحتاج إلى عشرين دقيقة مثلاً . ولذا فإن المعاملات تسير بسرعة عند مرورها بالخطوات الأخرى وتبطيء وتتكدس عند هذا الموظف . وأما العلاج الممكن لمثل هذه الحالة فهو في تبسيط هذه الخطوة وتقسيمها إلى خطوتين بحيث يقوم بها موظفان . والفائدة التي تتحقق من تقسيم الاجراءات إلى خطوات متساوية من ناحية المدة الزمنية هي الاسراع في إنجاز الأعمال ومنع تراكمها عند مرورها ببعض الخطوات .

٥ ــ **يجب منع الازدواجية في العمل** : يحدث في إجراءات بعض المعاملات أن يسجل اسم صاحب المعاملة عدة مرات على النماذج المطلوب تعبئتها ، وفي سجلات المنظمة ، وفي سجلات أخرى وهذا نوع من الازدواجية الذي يجب القضاء عليه .

٦ ــ **يجب التخفيف من الأعمال الكتابية قدر الامكان** : قد لا تكون هناك نماذج مصممة لاجراءات بعض المعاملات وقد تكون هناك نماذج مصممة على أسس غير سليمة وفي كلتا الحالتين يقوم الموظف بالكثير من الأعمال الكتابية المتكررة التي يمكن الاستغناء عنها بتصميم نماذج تطبع عليها المعلومات الثابتة وتترك فيها فراغات لتعبئة المعلومات المتغيرة اللازمة لانجاز المعاملة .

٧ ــ **يجب التقليل من الحالات المستثناة من الاجراءات العامة للمنظمة كما يجب أن تصمم إجراءات محددة لمعالجة تلك الحالات** : إن وجود حالات مستثناة من الاجراءات المتبعة في المنظمة يحير الموظف في كيفية معالجتها ، ويستنفذ الكثير من وقت المدير الاداري للتوجيه في مثل تلك الحالات . ولذا فإنه يتوجب أن توضع إجراءات محددة

لمعالجة الاستثناءات بحيث تجمع الحالات المستثناة عند مرورها على الموظف ثم توجه لتسير في خطوات الاجراءات المحددة لسيرها .

٨ ـ **يجب التقليل من أعمال المراجعة والتدقيق غير الضرورية** : إن الهدف الأساسي من أعمال المراجعة والتدقيق بالنسبة للمعاملات هو منع وقوع الأخطاء ولتحقيق هذا الهدف فإنه تضاف عدة خطوات على الخطوات الأساسية لاجراءات المعاملة لأجل القيام بأعمال التدقيق وتصبح في بعض الحالات أعمال التدقيق عبئاً على المنظمة تؤخر سير العمل فيها وتكلفها كثيراً من الناحية المادية (رواتب موظفين وغيرها من النفقات) أكثر بكثير من تكلفة الأخطاء التي يؤمل تجنبها بزيادة أعمال التدقيق . وبالرغم من كثرة أعمال التدقيق فإن من الملاحظ أنه تحدث أحياناً بعض الأخطاء . ولذا فإنه يفضل أن تقلل أعمال المراجعة والتدقيق غير الضرورية وأن توضع خطواتها (التدقيق) في المراحل الأخيرة من الاجراءات بحيث تحقق الأهداف المرجوة بأقل جهد وتكلفة .

إرشادات عامة بخصوص الاجراءات :

هناك بعض الارشادات الهامة الواجب إتباعها عند تصميم أو إعادة تصميم الاجراءات في المنظمة ومنها ما يلي :[1]

١ ـ إحذف جميع الخطوات الزائدة وغير الضرورية من الاجراءات .

٢ ـ حدد الترتيب المناسب لخطوات الاجراءات وحاول تطبيق أسلوب الوقت الواحد (الآن الواحد) في الاجراءات بحيث يتم تنفيذ خطوتين أو أكثر على نفس المعاملة في نفس الوقت ، وذلك إختصاراً للمدة الزمنية التي تحتاج إليها المعاملة .

---

(1) Leffingwell and Robinson, **Op. Cit.**, pp. 100 - 101.

٣ ـــ حاول أن تنظم وتتحكم في كمية العمل التي ترد إلى المنظمة بحيث لا تكون هناك تقلبات كثيرة في كمية العمل . كما يجب أن تخطط لمواجهة التغيرات التي تطرأ على كمية العمل .

٤ ـــ حدد وبطريقة علمية أفضل الأجهزة والأدوات المكتبية المساعدة واللازمة للقيام بالعمل بسرعة .

٥ ـــ حدد أفضل الطرق للقيام بالعمل ودرب الموظفين وعودهم على إتخاذ القرارات بسرعة عندما تواجههم حالات إستثنائية عن الأعمال العادية .

٦ ـــ درب الموظفين على القيام بأعمالهم بسرعة .

٧ ـــ نم في الموظفين عادة الدقة في القيام بالأعمال ويجب أن يكون شعار المنظمة السرعة والدقة في القيام بالأعمال .

أساليب سير العمل في المكاتب : Patterns of Work Flow

تقسم أساليب سيرالعمل في المكاتب إلى ثلاثة أنواع وهي : المتوازية ، والمتسلسلة ، والتي تسير في وقت واحد (آن واحد) . ولكل أسلوب منها ميزاته وعيوبه . ويستعمل في المكاتب عادة أسلوب واحد منها أو أكثر ويعتمد إختيار أسلوب سير العمل في المنظمة على طبيعة العمل الذي سينجز وعلى السرعة المطلوبة لانجازه . وسأتكلم بإيجاز عن هذه الأساليب .

١ ـــ الأسلوب المتوازي لسير العمل :[1] Parallel Work Flow

في هذا النوع من أساليب سير العمل يقوم موظف واحد باستلام العمل المطلوب إنجازه ، وبإجراء كل ما يلزم عليه من العمليات التي تحددها إجراءات المعاملة لهذا النوع من الأعمال في المنظمة

(1) Victor Lazzaro, **Systems and Procedures,** Englewood Cliffs : Prentic-Hall, Inc., 1965, p. 53.

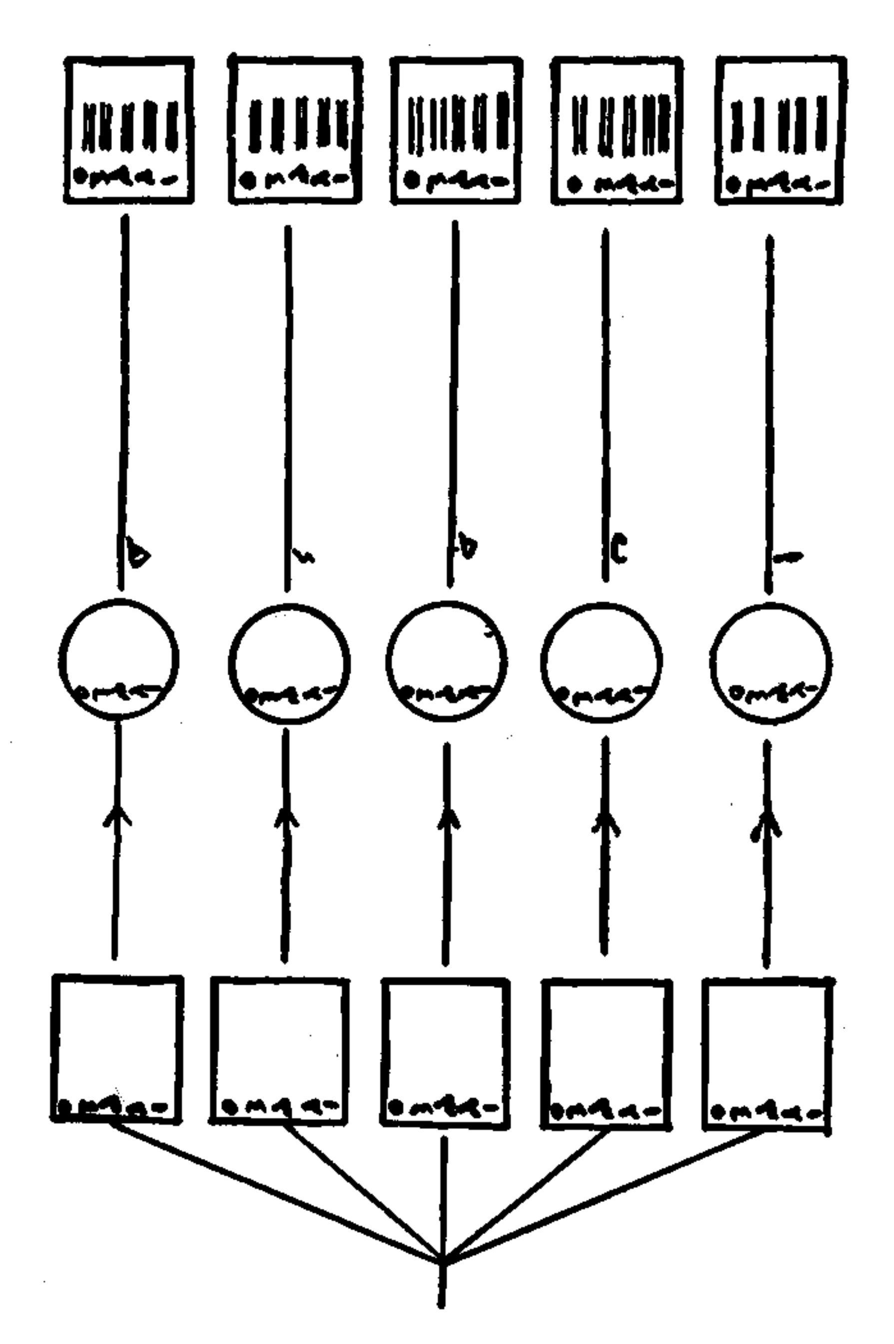
ولا يشترك مع الموظف (الكاتب مثلاً) موظفون آخرون في إنجاز المعاملة التي تسلم له ، ولكنه يقوم لوحده بكافة العمليات والخطوات المحددة لتلك المعاملة . وفي حالة وجود كميات كبيرة من الأعمال فإن العمل يقسم بين موظفين أو أكثر حسب كميته . ويوكل لكل موظف أمر القيام بجميع الخطوات المطلوب القيام بها لإنجاز المعاملة . وحيث أن الأعمال التي يقوم بها الموظفون متشابهة ، فإن مكاتبهم ترتب بجانب بعضها بحيث يسير العمل في خطوط متوازية . وبغض النظر عن الخط (خط سير العمل) الذي تسير فيه المعاملة أو الموظف الذي تمر عليه ، فإنه تتخذ بشأنها في كل مرة نفس الاجراءات التي كانت ستتخذ عليها لو أنها مرت في خط آخر .

ومن ميزات هذا الأسلوب لسير العمل : شعور الموظف بأهمية وجوده في المنظمة فهو يقوم بإنجاز المعاملة من البداية إلى النهاية ، وهذا يعطيه شعوراً نفسياً بالرضى والارتياح ويزيد من إهتمامه بالعمل . وهناك ميزة أخرى وهي أن إتباع هذا الأسلوب يقلل من أوقات الانتظار على مكاتب الموظفين عندما تنتقل المعاملة من مكتب إلى آخر بواسطة المراسلين ولاسيما عند إتباع الأسلوب المتسلسل لسير العمل .

ومن الانتقادات التي توجه إلى هذا الأسلوب لسير العمل : هي أن إتباعه يؤدي إلى تعطيل عنصر التخصص في القيام بالأعمال وحرمان المنظمة من الفوائد الناتجة عن التخصص ، فهناك بعض خطوات العمل تحتاج أحياناً إلى موظفين متخصصين فيها ، وحيث أن الموظف نفسه في الأسلوب المتوازي لسير العمل يقوم بجميع الخطوات اللازمة لانجاز العمل ، فلا مجال هنا للتخصص الدقيق . وهناك إنتقاد آخر لهذا الأسلوب وهو ضعف الرقابة على أعمال الموظفين ، فإن عدم إشتراك أكثر من موظف في إنجاز المعاملة يقلل من الرقابة على

الموظف الذي يقوم بالعمل . ويستخدم الأسلوب المتوازي لسير العمل ، للقيام بالمعاملات البسيطة التي لا تتضمن إجراءاتها خطوات كثيرة . وهو مستخدم على نطاق واسع في الادارات الحكومية . ومن الأمثلة على الأسلوب المتوازي لسير العمل ، معاملة الحصول على شهادة ميلاد ، ومعاملة الحصول على رخصة استيراد بضاعة من الخارج، وغيرها من المعاملات ، وذلك عندما يوكل إلى موظف واحد أمر القيام بكل ما يلزم للمعاملة من إجراءات . وسنأخذ معاملة الحصول على رخصة استيراد بضاعة من الخارج ، على سبيل المثال ، وسنحاول أن نبين كيف أنه يمكن إستخدام الأساليب الثلاثة المتبعة لسير العمل على هذا النوع من المعاملات - وذلك بإجراء بعض التغييرات لتتلاءم المعاملة مع أسلوب سير العمل . فعندما يريد تاجر ما أن يستورد بضاعة من بلد أجنبي فإنه يقدم طلباً بذلك إلى وزارة التجارة ، أو الجهة المشرفة على إستيراد البضائع في ذلك البلد .
ويستلم الطلب موظف مختص في قسم الاستيراد، ولنفرض أن مسمى وظيفته مأمور رخص . ويقوم الموظف بإنجاز جميع الخطوات اللازمة للحصول على الرخصة المطلوبة . وإذا كان عدد الطلبات الذي يرد يومياً إلى قسم الاستيراد كبيراً جداً ، فيمكن تخصيص أكثر من موظف (ثلاثة أو أربعة موظفين أو أكثر) للقيام باستلام طلبات الرخص ، وبإجراء كل ما يلزم عليها من أعمال ، ويرتب هؤلاء الموظفون، بحيث يوضع مكتب كل موظف، بجانب مكتب الموظف الآخر لأنهم يقومون بنفس العمل ويستعملون نفس الطريقة لانجاز الأعمال ، وتسيير المعاملات في خطوط متوازية (كما هو مبين في الشكل رقم ١٠ ــ ١) .

ويلاحظ من الشكل رقم (١٠ ــ ١) أن مأموري الرخص (أ) ، (ب) ، (جـ) ، (د) ، (هـ) يستلمون طلبات الرخص ويتخذون عليها جميع



شكل رقم (١٠/١) الاسلوب المتوازي لسير العمل

الاجراءات اللازمة للحصول على الرخصة المطلوبة وهي خمسة (كما هي مبينة في النموذج المذكور أعلاه) .

٢ ــ الأسلوب المتسلسل لسير العمل: [1] Serial Work Flow

تسير المعاملات حسب هذا الأسلوب في خط متسلسل بحيث تبدأ المعاملة بالخطوة الأولى ، فالثانية ، فالثالثة ، إلى أن تنتهي في الخطوة الأخيرة من خطوات إجراءات المعاملة ، ويشترك في القيام بإنجاز العمل عدد من الموظفين يختص كل منهم بالقيام بنوع من الأعمال . ولهذا فإننا نلاحظ أن هناك مجالاً للتخصص عند إتباع هذا الأسلوب . ويعتبر ذلك (التخصص) من مزايا الأسلوب المتسلسل لسير العمل . ومن الانتقادات التي توجه إلى هذا الأسلوب هي وجود إمكانية لتأخير سير المعاملات فيه ، وهذا ناتج عن كون المعاملة تمر على عدد كبير من الموظفين ، وهناك إحتمال إنتظار المعاملة مدة من الوقت على مكتب كل موظف قبل أن تنتقل إلى مكتب الموظف الذي يليه . ويستخدم الأسلوب المتسلسل لسير العمل على نطاق واسع في الادارات الحكومية . فكل معاملة من المعاملات لابد وأن تمر على عدد من الموظفين لاتخاذ الاجراءات اللازمة لها . ومن الأمثلة على ذلك ، معاملة الحصول على جواز سفر ، ومعاملة الحصول على رخصة قيادة سيارة ، ومعاملة الحصول على رخصة إستيراد وغيرها من المعاملات .

ولتوضيح الأسلوب المتسلسل لسير العمل فإنني سأخذ معاملة الحصول على رخصة إستيراد بضاعة على سبيل المثال (نفس المثال المذكور في الأسلوب المتوازي لسير العمل) . فعندما استخدمنا

---

(1) Victor Lazzaro, **Op. Cit.**, p. 53.

الأسلوب المتوازي لسير العمل بيّنا أن موظفاً واحداً يستلم المعاملة ويقوم بجميع الاجراءات اللازمة بخصوصها . أما إذا أخذنا نفس المعاملة (معاملة الحصول على رخصة إستيراد بضاعة من الخارج) وطبقنا عليها الأسلوب المتسلسل لسير العمل . فإنه لابد من تقسيم خطوات المعاملة على عدد من الموظفين ، بحيث يقوم كل موظف بتنفيذ خطوة واحدة من الخطوات اللازمة لانجاز المعاملة .. ولنفرض أن إجراءات الحصول على رخصة إستيراد تتكون من الخطوات التالية :

١ ــ يقوم الموظف (أ) باستلام الطلبات وختمها وتسجيلها في سجل الوارد .

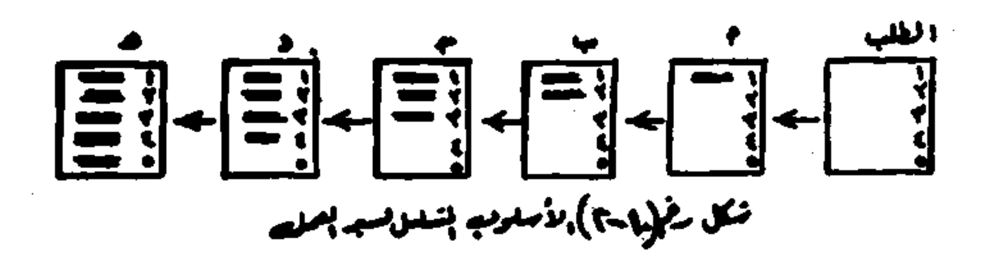
٢ ــ ينظر الموظف (ب) في الطلب من ناحية الكمية المطلوبة ونظام الكوتا (الحصص أو الكمية المحددة) المعمول بها في البلد .

٣ ــ ينظر الموظف (جـ) في الطلب من الناحية السياسية (قائمة الشركات المحظور التعامل معها لأسباب سياسية وغيرها) .

٤ ــ يعد الموظف (د) التوصية بخصوص الموافقة أو رفض الطلب .

٥ ــ يقرر الموظف (هـ) إعطاء الرخصة أو الرفض ، وتعطى بعد ذلك الرخصة أو أمر الرفض .

ويلاحظ من الشكل رقم (١٠ ــ ٢) أنه عندما تمر المعاملة على كل موظف فإنه يقوم بإنجاز الجزء المحدد له . ففي الشكل المبين أعلاه نرى أن الموظف (أ) يقوم بإنجاز الخطوة الأولى من المعاملة والموظف (ب) ينجز الخطوة الثانية .. وهكذا ، إلى أن تصل المعاملة إلى الموظف (هـ) الذي يقوم إما بإعطاء الرخصة أو أمر الرفض ، وبهذا تكون المعاملة قد استكملت جميع إجراءاتها .



شكل رقم (١-٢) الأسلوب المتسلسل لسير العمل

٣ ـ أسلوب الوقت الواحد (الآن الواحد) :

Simultaneous Handling Plan or Unit Assembly

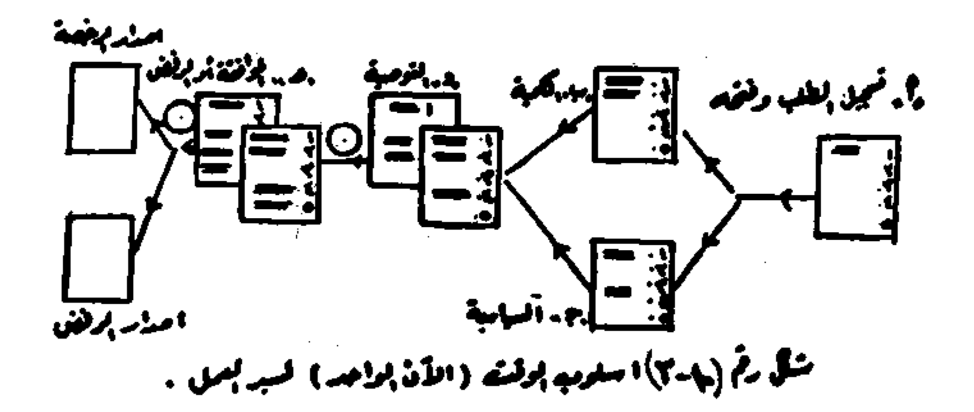
وحسب هذا الأسلوب[1] ، فإنه يكون بإمكان موظفين أو أكثر ، أن يقوما بإنجاز خطوتين أو أكثر على نفس المعاملة في نفس الوقت . أي أنه يمكن أن تتم خطوتان أو أكثر على نفس المعاملة في نفس اللحظة . ولانجاز المعاملات بهذا الأسلوب فإنه يشترط أن يقدم الطلب على نسختين أو أكثر وذلك لتوزيعها على الموظفين المختصين ليقوم كل واحد منهم بإنجاز القسم المخصص له في نفس الوقت الذي يكون فيه الموظف الآخر يقوم بإنجاز ما هو مطلوب منه ويشترط أيضاً أن تكون المدة الزمنية اللازمة لانجاز الخطوتين اللتين ستتمان في وقت واحد ، أن تكون متساوية أو متقاربة وإذا حصل أي تأخير عند أحد الموظفين فإن ذلك سيؤدي حتماً إلى تأخير المعاملة كلها ، والمدة الزمنية لانجاز العمل بهذا الأسلوب تكون أقصر عند إتباعه من المدة الزمنية اللازمة لانجاز العمل حسب الأسلوب المتسلسل لسير

(1) Victor Lazzaro, **Op. Cit.**, p. 54.

العمل . ومن الميزات التي تذكر لهذا الأسلوب : السرعة في إنجاز المعاملات مع الاحتفاظ في نفس الوقت بعنصر التخصص بين الموظفين في القيام بالأعمال . ومن الملاحظ أن هذا الأسلوب لا يستعمل إلا على نطاق ضيق في الادارات الحكومية حيث يغلب على إجراءاتها الأسلوب المتسلسل لسير الأعمال إلا أنه يمكن تحويل بعض المعاملات التي يتبع فيها الأسلوب المتسلسل لتسير حسب أسلوب الوقت الواحد .

ولتوضيح أسلوب الوقت الواحد (الآن الواحد) لسير العمل ، فإننا سنأخذ (على سبيل المثال) معاملة الحصول على رخصة استيراد بضاعة من الخارج . أما بخصوص إجراءات الحصول على رخصة إستيراد بضاعة ، فقد ذكرت بالتفصيل عند بحثنا الأسلوب المتسلسل لسير العمل . والتغيير الذي أدخلناه على الاجراءات لتتناسب مع أسلوب الوقت الواحد (الآن الواحد) هو أننا بعد الخطوة الأولى (وهي فتح ، وختم ، وتسجيل الطلب) فصلنا نسختي (صورتي) المعاملة عن بعضهما وأعطينا الموظف (ب) نسخة لينظر في الطلب من ناحية الكمية المطلوبة ونظام الكوتا المعمول به ، وأعطينا الموظف (جـ) النسخة الثانية لينظر في الطلب من الناحية السياسية وبذا نكون قد شغلنا الموظفين (ب) و (جـ) على نفس المعاملة في نفس الوقت ، ونتيجة لذلك نكون قد حققنا إنجاز خطوتين من خطوات المعاملة (النظر في الطلب) من ناحية الكمية ، ومن (الناحية السياسية) في نفس الوقت ، كما هو موضح في الشكل رقم (١٠ — ٣) .

وإذا تتبعنا سير المعاملة كما هو مبين في الشكل رقم (١٠ — ٣) فإننا نجد أن المعاملة تمر بالخطوات التالية :



شكل رقم (٩-٣) أسلوب الوقت (الآن الواحد) لسير العمل .

١ ــ يقوم الموظف (أ) باستلام طلبات الرخص من نسختين ، ثم يقوم بختمها وتسجيلها في سجل الوارد ، ويفصل النسختين عن بعضهما ، ويرسل نسخة إلى الموظف (ب) ، ونسخة أخرى إلى الموظف (جـ) .

٢ ــ يقوم الموظف (ب) بالنظر في الطلب من ناحية الكمية المطلوبة ونظام الكوتا المعمول به ويؤشر بذلك على النسخة المرسلة إليه .

٣ ــ يقوم الموظف (جـ) بالنظر في الطلب من الناحية السياسية .

(يلاحظ هنا أن الخطوتين (٢) و (٣) قد تم إنجازهما في نفس الوقت) .

٤ ــ تتجمع النسختان (النسخة المرسلة إلى الموظف (ب) والنسخة المرسلة إلى الموظف (جـ) عند الموظف (د) وعلى ضوء الآراء الموضحة من قبل الموظفين (ب) و (جـ) يقوم الموظف (د) بتحضير التوصية إما بالموافقة أو برفض الطلب .

٥ ــ ترسل النسخ مع التوصية إلى الموظف (هـ) الذي يتخذ القرار إما بالموافقة أو الرفض .

٦ ـــ ترسل فيما بعد لاصدار الرخصة أو أمر الرفض .

التحكم في التغيرات في كمية العمل في المكاتب :

Controlling Office Work Fluctuation

يلاحظ أن كمية العمل التي ترد إلى المكاتب غير منتظمة في ورودها . فترد إلى المكاتب في بعض الأوقات (المواسم) كميات كبيرة من العمل بينما تقل كمية العمل كثيراً عن معدلها في الأوقات الأخرى . ولذا فإن نتيجة التغيرات غير المنتظمة في كمية العمل أن يرهق الموظفون ويزداد الضغط عليهم عند حصول الزيادة في كمية العمل بينما لا يجد الموظفون ما يكفي من الأعمال للقيام به في أوقات الدوام الرسمي عندما تقل كمية العمل .

والتغيرات في كمية العمل يمكن تقسيمها إلى قسمين :

١ ـــ **تغيرات منتظمة** : يمكن معرفتها مسبقاً قبل حلولها ، كالزيادة في كمية العمل عند نهاية الشهر ، وفي نهاية السنة المالية ، وفي الأعياد ، وفي موسم الحج في المملكة العربية السعودية . وحيث أنه يمكن معرفة وقت الزيادة في كمية العمل مسبقاً ، لذا فإن الادارات الحكومية تتخذ الاجراءات الكفيلة لمواجهة تلك الزيادة . ففي موسم الحج مثلاً ، تجند الوزارات والادارات الحكومية العديد من الموظفين في مناطق تجمع الحجاج في الأماكن المقدسة في مكة المكرمة وفي المدينة المنورة وذلك لتقديم الخدمات اللازمة لهم وللسهر على راحتهم . وبعد إنتهاء موسم الحج يعود الموظفون إلى أماكن عملهم السابقة .

٢ ـــ **تغيرات غير منتظمة** : وفي هذه الحالة قد تزيد كمية العمل أو تنقص عن معدلها دون أن يكون بالامكان معرفة موعد ذلك مسبقاً . وهذه الحالة تعتبر من الحالات الصعبة والتحديات التي تواجه الادارة في

المكاتب والتي تتطلب من الرئيس الاداري التصرف بسرعة كي لا تتأخر الأعمال في إدارته . وقد أصبحت ظاهرة التغيرات (التذبذبات) في كمية العمل في المكاتب من الظواهر المألوفة وقد وضع المفكرون والاداريون العديد من الوسائل والحلول لمواجهتها .

وقد بحثت ظاهرة التغيرات في كمية العمل في المكاتب ووسائل التحكم فيها في هذا القسم لأن لها علاقة كبيرة بتبسيط الاجراءات . فقد يقوم المحلل الاداري بتصميم إجراءات جديدة مبسطة للعمل ، ولكن السرعة المتوقعة لانجاز العمل قد لا تتحقق وذلك نتيجة للزيادة غير الطبيعية في كمية العمل كما بينت ذلك في أعلاه ، ولذا فإن على المحلل الاداري أن يدرس التغيرات في كمية العمل ، وأن يقترح الحلول المناسبة لمواجهتها عن طريق تخطيط العمل والتحكم فيه قدر الامكان .

وسائل التحكم في التغيرات في كمية العمل :

Means of Controlling Office Work Fluctuation

لمواجهة التغيرات في كمية العمل فإن أمام الرئيس الاداري العديد من الوسائل التي يمكنه اللجوء إليها . ويعتمد إختيار الوسيلة المناسبة بشكل أساسي على أنواع التغيرات في كمية العمل ، وعلى وجهة نظر الرئيس الاداري فقد يفضل (الرئيس) بعض الوسائل على غيرها . ومن الوسائل التي يمكن اللجوء إليها عند حصول الزيادة في كمية العمل ما يلي :[1]

١ ــ تشغيل موظفي الادارة وقتاً إضافياً : Overtime Work

يعتبر تشغيل موظفي الادارة وقتاً إضافياً من الوسائل الشائع إستعمالها في الادارات الحكومية وفي مكاتب الشركات . فلمواجهة

(1) George Terry, Op. Cit., pp. 425 - 429.

الزيادة في كمية العمل يلجأ الاداريون إلى تشغيل الموظفين خارج وقت الدوام الرسمي . ويدفع للموظفين تعويضاً مالياً مقابل العمل الاضافي . وتنص الأنظمة في بعض الحالات على دفع تعويض مالي عن الوقت الاضافي ، أكبر من معدل ما يدفع للموظف عن الوقت العادي . وفي الشركات يدفع أحياناً مقابل كل ساعة عمل في خارج وقت الدوام ما يعادل ساعة ونصف الساعة في الأوقات العادية ولذا فإنه ينظر إلى هذه الوسيلة على أنها تكلف كثيراً من الناحية المالية . إلا أن لها بعض المحاسن التي يجب أن لا نتجاهلها ، وهي أن موظف الادارة يكون لديه المعرفة والتدريب الكافي للقيام بالعمل فلا يحتاج إلى تدريب جديد كما هي الحال عند الاستعانة بموظفين من خارج الجهاز ، لتشغيل الموظفين غير المتفرغين . وتساعد هذه الوسيلة على تحسين حالة الموظف المالية . إلا أنه قد يساء إستعمال هذه الوسيلة فقد يتباطأ الموظفون في القيام بأعمالهم في أوقات الدوام الرسمية كي يجدوا مبرراً للعمل الاضافي وقد تستعمل هذه الوسيلة لمكافأة بعض الموظفين المقربين من الرؤساء الاداريين وذلك بتشغيلهم صورياً خارج وقت الدوام بينما يستطيعون القيام بأعمالهم في أوقات الدوام الرسمي العادية دون الحاجة إلى الرجوع والعمل خارج وقت الدوام .

٢ ـ الاستعانة بموظفين غير متفرغين :

Employment of Part-time Employees

يلجأ الرئيس الاداري إلى الاستعانة ببعض الموظفين غير المتفرغين للعمل في ساعات محدودة أو أيام محددة وبصورة مؤقتة لمواجهة ضغط العمل . ولا يلجأ الرئيس الاداري إلى هذه الوسيلة إلا عند زيادة كمية العمل بشكل كثير ، حيث لا يستطيع الموظفون الدائمون القيام به . ويوجه إلى هذه الوسيلة بعض الانتقادات ، ومنها أن الموظفين غير

المتفرغين قد لا يكونون أكفاء وقادرين ومتعاونين كالموظفين الدائمين ، كما أنهم يحتاجون إلى تدريب للقيام بالعمل وأن اهتمامهم بدقة العمل وتحملهم للمسؤولية عنه تكون أقل من الموظفين الدائمين .

٣ ـ الاستعانة بمكاتب الخدمة الخاصة للقيام بالعمل :

Calling Service Bureaus to do the work

يمكن الاستعانة بمكاتب الخدمة الخاصة للقيام بالعمل فتوجد في كثير من البلدان المتقدمة (كأمريكا) مكاتب خاصة للخدمة (Service Bureaus) مثل مكاتب الطباعة والمحاسبة .. وغيرها . وعند اللجوء إلى هذه الوسيلة فإما أن يطلب من هذه المكاتب إرسال موظفيها للقيام بالأعمال في مكاتب الادارة ، أو أن تعطى هذه المكاتب العمل (كأعمال الطباعة مثلاً) ليقوموا بها في مكاتبهم .. ومن مميزات هذه الوسيلة أن أسعارها قد تكون معقولة في بعض الأحيان ، فتوفر على المنظمة تكاليف شراء الأجهزة والآلات الغالية الثمن وتكاليف استخدام الموظفين ، فبدل شراء آلة حاسبة (Computer) للقيام ببعض الأعمال في المنظمة فإنه يمكن إعطاء العمل لمثل تلك المكاتب لتقوم به ، وبهذا توفر على الادارة كثيراً من الناحية المالية . إلا أنه في كثير من الأحيان، تكون تكاليف القيام بالأعمال بواسطة مكاتب الخدمة الخاصة مرتفعة جداً ، ولا يستحسن اللجوء إليها إلا عند الحاجة الماسة .

٤ ـ مركزية أقسام الخدمة في المنظمة (تجميعها) :

تستطيع المنظمة أحياناً أن تواجه الزيادة في كمية العمل بواسطة موظفيها الدائمين وبدون اللجوء إلى الوسائل الأخرى . ويمكن تحقيق ذلك بتجميع أقسام الخدمة في المنظمة (الأجهزة المساعدة) في

وحدات إدارية كبيرة ، أو إدارات ، فبدل أن يكون لكل إدارة أو قسم من إدارات وأقسام المنظمة أقسام خدمة (مساعدة) كأقسام الطباعة والمحاسبة وشؤون الموظفين . فإن تجميعها في قسم كبير أو في إدارة من شأنه أن يساعد على تحقيق أكبر إستفادة من هؤلاء الموظفين ، ومن مواجهة الزيادة في كمية العمل . فقد يحدث أن تزيد كمية العمل في إدارة من الادارات بينما تقل في إدارة أخرى ، ولذا فإنه يمكن مواجهة مثل تلك الحالات عندما يكون موظفو الخدمات موجودين في إدارة واحدة .

٥ ــ توزيـــع العمــــــل : Work Distribution

تستطيع الادارة في بعض الحالات أن تتحكم في كمية العمل التي ترد إلى المنظمة أو تصدر عنها ، ويتم ذلك بواسطة توزيع العمل على فترة زمنية محددة . ومثال ذلك أن لا ترسل فواتير الكهرباء والماء في يوم واحد من الشهر إلى جميع مناطق وأحياء المدينة ، ولكن يمكن توزيع العمل طيلة أيام الشهر بحيث ترسل في كل أسبوع فواتير منطقة معينة وعدد محدد من الفواتير ، بحيث يكون بالامكان القيام بالأعمال الكتابية والحسابية لتلك الأعمال بواسطة الموظفين الدائمين في تلك المنظمات (التى تقدم خدمات الكهرباء ، والماء ، والهاتف) .

٦ ــ التخطيط والتحضير للعمل قبل تراكمه :

تقوم الادارة في بعض الحالات بالقيام ببعض الأعمال والخطوات التحضيرية اللازمة للعمل قبل تراكمه . كتحضير الاحصائيات والمعلومات اللازمة .. والنماذج التي ستستعمل في القيام بالعمل ، وكتحضير دراسات حول المشاريع التي ستدرجها الوزارة في مشروع الميزانية قبل أن تتسلم الادارة المنشور الدوري لميزانية السنة المقبلة من إدارة الميزانية .

٧ ــ تأجيل الأعمال الروتينية وتخصيص وقت المنظمة للأعمال الأكثر أهمية عند تراكم العمل :

ومن الأعمال التي يمكن تأجيلها على سبيل المثال تنظيم الملفات في المنظمة وكتابة التقارير .

٨ ــ وجود عدد من الموظفين الاحتياطيين : (تكوين وحدات متحركة)

Forming Mobile Units

يعين أحياناً عدد قليل من الموظفين زيادة عن حاجة الادارة ويدربون على جميع أنواع العمل المختلفة في المنظمة ويستعان بهم لمواجهة أعباء العمل الطارئة وعند ذهاب الموظفين للتمتع بأجازاتهم السنوية ، أما في الأحوال العادية فتسند إليهم بعض الأعمال ليقوموا بها . ولا يلجأ إلى هذه الوسيلة إلا قليلاً لأنها تكلف كثيراً من الناحية المالية وتعتبر من الكماليات في المنظمة .

الفصل الحادي عشر
خـرائـط سـير الاجـراءات

- خريطة سير الاجراءات (العادية) .
- رموز خريطة سير الاجراءات .
- إعداد خريطة سير الاجراءات .
- شرح نموذج خريطة سير الاجراءات .
- كيفية رسم خريطة سير الاجراءات .
- تحليل خريطة سير الاجراءات .
- خريطة سير الاجراءات ذات الأعمدة المتعددة .
- شرح نموذج خريطة سير الاجراءات ذات الأعمدة المتعددة .
- كيفية رسم خريطة سير الاجراءات ذات الأعمدة المتعددة .
- تحليل خريطة سير الاجراءات ذات الأعمدة المتعددة .
- إستعمالات خريطة سير الاجراءات ذات الأعمدة المتعددة .
- خريطة توزيع النماذج ذات الأعمدة المتعددة .

الفصل الحادي عشر

خرائط سير الاجراءات

تساعد خرائط سير الاجراءات على تتبع الخطوات والمراحل التي تمر فيها المعاملات من نقطة البداية إلى المرحلة النهائية فيها . والخرائط ما هي إلى صور ، أو رسمات ، تستعمل فيها الرموز ، لتوضيح الخطوات التي تمر فيها المعاملات . وتقسم خرائط سير الاجراءات إلى نوعين :

١ ـ خرائط سير الاجراءات (العادية) The Flow Process Chart

٢ ـ خرائط سير الاجراءات ذات الأعمدة المتعددة
The Multi-Column Process Chart

وسنوضح فيما يلي هاتين الخريطتين ، وسنبدأ أولاً بشرح خريطة سير الاجراءات العادية ثم سنتكلم عن خريطة سير الاجراءات ذات الأعمدة المتعددة .

أولاً ـ خريطة سير الاجراءات : The Flow Process Chart

تبين خريطة سير الاجراءات (العادية) الخطوات التفصيلية التي تمر فيها المعاملة من البداية إلى النهاية . وتعتبر من أفضل الوسائل لتحليل ودراسة الاجراءات ، وإقتراح إجراءات مبسطة . فهي تصور ، وبشكل دقيق ، كافة العمليات التي تجرى على المعاملة ، وجميع الخطوات التي تمر فيها ، مهما كانت صغيرة ، وتعرضها في صورة مبسطة ، وبشكل متسلسل ، خطوة فخطوة ، بحيث تهيئ العقل للتفكير السليم بشأنها ، وتساعد على التساؤل عن أسباب ومبررات وجود كل خطوة من هذه الخطوات .. ونتيجة للاستفسار عن

المحصرات ، وتحليلها ، يمكن اكتشاف نقاط الضعف في الاجراءات والتعرف على الخطوات غير الضرورية ، فيها ، وعلى أماكن وجود وأسباب الاختناقات والمعوقات التي تعرقا سير المعاملة والتي يطلق عليها إصطلاحاً (عنق الزجاجة Bottlenecks) ومن ثم إقتراح إجراءات أبسط وأسرع للقيام بالأعمال .. ويستخدم عند رسم خريطة سير الاجراءات العادية نموذج مطبوع ، يوجد فيه رموز موحدة ومتفق عليها . ويسهل هذا النموذج تتبع الخطوات التي تمر فيها إجراءات المعاملات ، كما يسهل دراسة وتحليل الاجراءات . وسنوضح فيما يلي رموز خريطة سير الاجراءات :

(أ)رموز خريطة سير الاجراءات :

قام مفكرو وأساتذة التنظيم والادارة بتحديد أنواع العمليات التي تجرى على المعاملات أثناء سيرها من نقطة البداية إلى نقطة النهاية ، فوجدوا أن هنالك خمسة أنواع من العمليات . ولتسهيل مهمة تتبع سير الاجراءات فقد وضعوا رموزاً لتلك الأنواع من العمليات ، وأصبحت الرموز معروفة في جميع أنحاء العالم ومستعملة على نطاق واسع في كتب التنظيم والادارة ولابد للمحلل[1] الاداري وللمهتم بنشاط التنظيم والادارة من الالمام بها . والرموز هي كما يلي :

(١) المحلل الاداري في هذا الفصل يعني المستشار الاداري أو الخبير الذي يقوم بدراسة إجراءات المنظمة .

الرمز	اسم الإجراء	الدلالة
○ الدائرة الكبيرة	عمل Operation	تعني إجراء عملية على المعاملة وتشمل الكتابة وغيرها من العمليات كتسجيل المعاملة والكتابة عليها أو تعبئة الفراغات في النموذج أو توقيع المعاملة أو فتح الخطابات وختمها وتسجيلها وفهرستها وغير ذلك من العمليات المعروفة في المكاتب .
السهم أو ○ الدائرة الصغيرة ترد في الكتب القديمة لمادة التنظيم والادارة بدل السهم لتعني نقل المعاملة والمستخدم حالياً وعلى نطاق واسع هو السهم	نقل Transportation or Travel, Move	وتعني إنتقال المعاملة من موظف إلى موظف آخر أو من مكتب إلى مكتب آخر لاجراء العمليات اللازمة على المعاملة . ويكون الانتقال من مكتب إلى مكتب آخر متجاورين في نفس الغرفة أو بين مكاتب في غرف متباعدة حسب أماكن وجود الموظفين في المنظمات .
□ المربع	تدقيق أو مراجعة Inspection	وتعني إجراء التدقيق والفحص والمراجعة على المعاملة .

الرمز	المعنى	الشرح
D حرف الدال الانجليزي مأخوذ من الحرف الأول من كلمة (Delay) الانجليزية والتي تعني تأخير ويمكن تسميتها بالعربية نصف دائرة اتجاهها إلى اليمين .	تأخير ، إنتظار ، تأجيل Delay	وتعني إنتظار وتأخير المعاملة على مكاتب الموظفين دون إتخاذ أية إجراءات عليها . ويكون التأخير والانتظار أحياناً لأغراض البحث عن أصل المعاملة أو لأجل الحصول على إستفسار بخصوصها من جهات أخرى أو قد يكون بسبب تهاون الموظفين وعدم اهتمامهم بإنجاز الأعمال في وقت سريع .
▽ المثلث المعكوس أو الهرم المقلوب	حفظ أو تخزين المعاملة Storage or File	وتعني حفظ المعاملة في الملفات ثم وضعها في الخزائن المحددة لها بعد إنتهاء الاجراءات عليها .

(ب) إعداد خريطة سير الاجراءات :

لتسهيل متابعة الخطوات التي تمر فيها إجراءات المعاملات أثناء سيرها في المنظمة فهناك نموذج مطبوع لخارطة سير الاجراءات ، ويتضمن هذا النموذج خانات متعددة ويحتوي على رموز متنوعة (كما بينا ذلك سابقاً) كما هو مبين في الشكل رقم (١١ — ١) والشكل رقم (١١ — ٢) . وعند إجراء دراسة لاجراءات منظمة ما فإن المحلل (الباحث) يقوم بتسجيل خطوات الاجراءات الحالية بشكل تفصيلي ، خطوة ، خطوة ثم يبين خطوات الاجراءات التي يقترحها ، ويبين الفرق بين الاجراءات الحالية والاجراءات المقترحة حتى يحوز على موافقة المسؤولين في المنظمة لأجل إعتماد الاجراءات الجديدة

المقترحة .. ولاعداد خريطة سير الاجراءات ، فلابد من ملاحظة الأمور التالية :[1]

١ ـــ يجب تعريف النشاط (إجراءات المعاملة) التي تعد الخريطة لوصفه .

٢ ـــ يجب تحديد نقطتي بداية ونهاية (إجراءات المعاملة) أي رسم خطة ، والسير فيها وإتباعها بدقة .

٣ ـــ يجب إختيار العلامات (أو الرموز) التي ستستعمل وتحديد معنى كل منها . وفضلا عن ذلك فمن الضروري معرفة الخطوات (التي تمر فيها إجراءات المعاملة) وترقيمها وعندئذ يمكن إعداد خريطة سير الاجراءات عن طريق وصف كل خطوة من الخطوات ووضعها أمام ما يقابلها من الرموز ثم الربط بين الرموز بخطوط متصلة .

٤ ـــ يجب وصف كل خطوة (من خطوات الاجراءات) وصفاً دقيقاً ودون حذف شيء من التفاصيل مهما كانت صغيرة .

٥ ـــ يجب قياس المسافات والوقت الذي تحتاجه إجراءات المعاملة بأقصى ما يمكن من الدقة .

٦ ـــ من الضروري جمع المسافات والوقت لكل رمز من الرموز التي استعملت وأن توضع هذه المجاميع في أسفل الخانات الخاصة بها ، ثم في خلاصة الاجراءات حتى يتبين بوضوح المجاميع الاجمالية والجزئية لاجراءات المعاملة .

(جـ) شرح نموذج خريطة سير الاجراءات :

من المفيد جداً أن يعرف المحلل الاداري أو الباحث كيفية رسم خريطة

---

(١) جوزي أنتونيو هينو جوزانيت . طريقة تبسيط الأعمال (مترجم) القاهرة . الادارة المركزية للتنظيم بديوان الموظفين في مصر ، ١٩٦١ م ، ص ٢٠ .

سير الاجراءات وكيفية تسجيل خطوات الاجراءات على النموذج المعد لذلك .
وسنشرح خريطة سير الاجراءات وكيفية إعدادها .

إذا نظرنا إلى الشكل رقم (١١ ــ ١) نموذج خريطة سير الاجراءات العادية (ذات العمودين) فإننا نجد أن هناك معلومات ثابتة ومطبوعة على النموذج وأن هناك فراغات متروكة لكتابة المعلومات المتغيرة عليها والنموذجان المشار إليهما أعلاه يستخدمان لغرض واحد ألا وهو رسم الاجراءات لكن الفرق بينهما أن في النموذج الأول الشكل رقم (١١ ــ ١) هناك عمود واحد ولذلك فصفحة النموذج يمكن أن تستخدم إما لبيان الاجراءات الحالية أو الاجراءات المقترحة ولا يمكن وضع الاجراءات الحالية والمقترحة على وجه واحد من النموذج وبجانب بعضهما البعض . أما في النموذج الثاني الشكل رقم (١١ ــ ٢) فهناك عمودان ويمكن استخدام العمود الأول لبيان الاجراءات الحالية والعمود الثاني لبيان الاجراءات المقترحة ، ولذا فتسهل عملية المقارنة بينهما . لوجودهما (الحالية والمقترحة) بجانب بعضهما البعض .. ونبين فيما يلي كيفية تعبئة أي من هذين النموذجين . سنبدأ بالقسم العلوي من النموذج فنجد المعلومات التالية :

- الادارة أو القسم : يملأ في الفراغ المقابل اسم الادارة أو القسم الذي أجريت فيه دراسة الاجراءات .
- اسم العملية (الاجراءات) : تكتب اسم الاجراءات (لمعاملة ما) التي أجريت لها الدراسة .
- أعدت من قبل : يكتب إسم المحلل أو الشخص الذي قام بدراسة الاجراءات .
- تاريخ الاعداد : يكتب فيه تاريخ إنهاء رسم خريطة سير الاجراءات

أما عن « الخلاصة » الموجودة في الجانب العلوي الأيسر من النموذج فتملأ بعد إكمال دراسة الاجراءات ورسم خارطة سير الاجراءات الحالية وخارطة سير الاجراءات المقترحة . أما القسم السفلي من النموذج الذي يتضمن وصف خطوات الاجراءات والرموز فسنشرحها عند الكلام عن كيفية رسم خريطة سير الاجراءات .

(د) كيفية رسم خريطة سير الاجراءات :

بعد أن شرحنا كيفية تعبئة القسم الأول من النموذج فإنه لابد لنا أن نبين كيفية قيام المحلل برسم خريطة سير الاجراءات (تعبئة القسم السفلي من النموذج) . للقيام بهذه المهمة يذهب المحلل إلى الادارة أو القسم الذي تتم به إجراءات المعاملة ويبدأ بمتابعة خطوات إجراءات المعاملة من الخطوة الأولى إلى الخطوة التالية . وهكذا ، إلى أن يصل إلى الخطوة الأخيرة من الاجراءات . ويسجل ما يتم على المعاملة في كل خطوة من الخطوات التي تمر فيها المعاملة . والتسجيل قد يتم على نموذج خريطة سير الاجراءات أثناء تتبع سير المعاملة . ويقوم بمثل هذا العمل المحلل ذو الخبرة ، أما المحلل الجديد ، فيفضل أن يقوم بكتابة خطوات الاجراءات على أوراق عادية ثم ينقلها فيما بعد إلى نموذج خارطة سير الاجراءات بعد أن يتأكد من صحتها . ويملأ القسم الثاني (السفلي) من نموذج خريطة سير الاجراءات على النحو التالي :

- **رقم الخطوة** : يذكر رقم كل خطوة من الخطوات التي تسير فيها الاجراءات ويراعى أن تكون الأرقام متسلسلة من الخطوة الأولى إلى الخطوة الثانية حتى نصل إلى الخطوة الأخيرة .
- **وصف خطوات الاجراءات الحالية / المقترحة** : يكتب المحلل وصفاً تفصيليا للخطوة وما يتم على المعاملة من عمليات ويشطب المحلل بقلم الرصاص كلمة المقترحة إذا كانت الخريطة للاجراءات الحالية . أو يشطب كلمة (الحالية) إذا كانت الخريطة للاجراءات المقترحة .

خريطة سير الإجراءات

FLOW PROCESS CHART

جهاز أو قسم ____________

الخطوة/الإجراءات ____________

أعدت من قبل : ____________

تاريخ الإعداد : ____________

تحسين خطوات الإجراءات

ناقش كل خطوة باستخدام أسئلة التحسين التالية :

١- لماذا ؟ ٢- أين ؟ ٣- متى ؟
٤- من ؟ ٥- كيف ؟

الملخص						
الرموز	الإجراءات الحالية		الإجراءات المقترحة		الفرق	
	العدد	الوقت	العدد	الوقت	العدد	الوقت
○ عملية						
⇦ نقل						
□ تفتيش						
D تأخير						
▽ تخزين						
المسافة						

رقم الخطوة	وصف خطوات الإجراءات	الحالية / المقترحة	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	التحليل	ملاحظات
			○	⇦	□	D	▽				
			○	⇦	□	D	▽				
			○	⇦	□	D	▽				
			○	⇦	□	D	▽				
			○	⇦	□	D	▽				
			○	⇦	□	D	▽				
			○	⇦	□	D	▽				
			○	⇦	□	D	▽				
			○	⇦	□	D	▽				
			○	⇦	□	D	▽				
			○	⇦	□	D	▽				
			○	⇦	□	D	▽				
			○	⇦	□	D	▽				
			○	⇦	□	D	▽				
			○	⇦	□	D	▽				

الشكل [illegible] نموذج خريطة سير الإجراءات [illegible] .

خريطة سير الإجراءات

FLOW PROCESS CHART

موضوع الدراسة : ________________

اسم الشخص القائم بالدراسة : ________________

اعتمده : ________________

تاريخ الدراسة : ________________

الرموز		الحالية		المقترحة		الفرق	
		العدد	الوقت	العدد	الوقت	العدد	الوقت
○	عمليات						
⇦	نقل						
□	تفتيش						
D	تأخير						
▽	تخزين						
المسافة							

الخلاصة

رقم الخطوة	وصف الخطوات	الكمية	عمل	نقل	تفتيش	تأخير	تخزين	المسافة	الوقت
			○	⇦	□	D	▽		
			○	⇦	□	D	▽		
			○	⇦	□	D	▽		
			○	⇦	□	D	▽		
			○	⇦	□	D	▽		
			○	⇦	□	D	▽		
			○	⇦	□	D	▽		
			○	⇦	□	D	▽		
			○	⇦	□	D	▽		
			○	⇦	□	D	▽		
			○	⇦	□	D	▽		
			○	⇦	□	D	▽		
			○	⇦	□	D	▽		

رقم الخطوة	وصف الخطوات	الكمية	عمل	نقل	تفتيش	تأخير	تخزين	المسافة	الوقت
			○	⇦	□	D	▽		
			○	⇦	□	D	▽		
			○	⇦	□	D	▽		
			○	⇦	□	D	▽		
			○	⇦	□	D	▽		
			○	⇦	□	D	▽		
			○	⇦	□	D	▽		
			○	⇦	□	D	▽		
			○	⇦	□	D	▽		
			○	⇦	□	D	▽		
			○	⇦	□	D	▽		
			○	⇦	□	D	▽		
			○	⇦	□	D	▽		

[illegible]

- **المسافة** : تقدر المسافة التي تنتقل فيها المعاملة من مكتب إلى مكتب آخر بالأمتار أو بالأقدام ، وتسجل في خانة المسافة المواجهة لخطوة النقل .
- **الوقت** : يقدر المحلل الوقت الذي تحتاجه عملية إتمام الخطوة ويركز بشكل خاص على حساب أوقات التأخير التي تمر فيها المعاملة ، لأن أوقات التأخير تعتبر من معوقات إتمام الاجراءات ، ولأنه ليس هناك من مبرر منطقي لوجودها .
- **الرموز** : بعد أن يقوم المحلل بوصف الخطوة التي تمر فيها المعاملة ، يؤشر على الرمز المناسب أمامها ثم يرسم المحلل خطوطاً مستقيمة توصل بين الرموز التي تعبر عن الخطوات التي تمر فيها المعاملة ، ويسود تلك الرموز بقلم الرصاص (أو بقلم ملون) . فإذا وقعت المعاملة من الرئيس ، أو كتب عليها فإن هذا الاجراء يسمى عملاً ويؤشر على رمز الدائرة (○) وإذا انتقلت المعاملة من مكتب إلى مكتب آخر فإن هذا الاجراء يسمى نقلاً ويؤشر على رمز السهم (←——) وإذا روجعت المعاملة أو دققت فإن هذا الاجراء يسمى تدقيقاً ويؤشر على رمز المربع (□) وإذا بقيت المعاملة على مكتب الموظف بدون إتخاذ أي إجراء عليها وفي إنتظار الحصول على مزيد من المعلومات أو لاستكمال بعض الوثائق فإن هذا الاجراء يسمى تأخيراً ويؤشر على حرف الدال الانجليزي (D) وإذا إنتهت إجراءات المعاملة ، وحفظت في الملف المناسب لها فإن هذا الاجراء يسمى حفظاً ويؤشر على المثلث المعكوس (▽) .
- يفضل أن يستعمل المحلل قلم الرصاص أثناء كتابة خطوات الاجراءات والتأشير على الرموز المناسبة لها والغرض من ذلك هو إتاحة المجال أمامه لاجراء التصحيح والمسح (المحو) إذا تطلب الأمر ذلك . أما المحلل الجديد فمن الأفضل أن يقوم أولاً بإعداد خريطة سير الاجراءات على أوراق مسودة ، ثم ينقلها بصورتها النهائية على نموذج خريطة سير الاجراءات بعد

أن يتأكد بأنه قام بالتأشير على الرموز الصحيحة أمام وصف خطوات الاجراءات .

— بعد أن يتم المحلل رسم خريطة سير الاجراءات يقوم بجمع عدد العمليات التي أجريت على المعاملة من كل نوع من أنواع العمليات فيحصي عدد إجراءات (العمل) وعدد عمليات (النقل) وعمليات (التدقيق) وعمليات (التأخير) وعمليات (الحفظ) ويسجل المحلل جميع أنواع تلك العمليات وعددها في الخلاصة الموجودة في القسم العلوي الأيسر من النموذج . ويسجل المحلل الوقت الذي تحتاجه خطوات المعاملة ولاسيما أوقات التأخير . كما يسجل المسافة التي تمر فيها المعاملة أثناء مرورها بجميع خطوات الاجراءات . وعندما يكمل المحلل ما ذكر أعلاه فإنه يكون قد أنهى المرحلة الأولى من إجراء الدراسة ألا وهي تسجيل ورسم خارطة سير الاجراءات الحالية .

(هـ) تحليل خريطة سير الاجراءات :

بعد أن ينهي المحلل رسم خارطة سير الاجراءات ، يقوم بعد ذلك بدراسة وتحليل الخطوات الحالية التي تسير فيها الاجراءات . ويبدأ المحلل أولاً بدراسة خطوات العمل ، فهي الخطوات الهامة في الاجراءات ، وهي التي تؤدي إلى إنجاز المعاملة . إلا أنه يحدث أن تكون هناك خطوات عمل غير ضرورية ولذا فإن على المحلل أن يدرس إمكانية حذفها ، أو إمكانية دمج خطوتين أو أكثر في بعضهما البعض ، أو أن يعيد ترتيب بعض الخطوات ليسهل سير المعاملة بشكل تسلسلي ، وليقضي على حالات اللف والدوران في المعاملة **Backtracking**

ثم يقوم المحلل بدراسة جميع عمليات خطوات النقل ، والتدقيق ، والتأخير والحفظ فمعظم تلك الخطوات تستهلك قسماً كبيراً من جهود وأوقات

الموظفين ، وهي في نفس الوقت تعتبر في معظم الأحيان غير مثمرة لأنها لا تساعد على سرعة إنجاز المعاملة . ولذا فإنه ينظر إلى إمكانية حذف بعض تلك الخطوات فإن ذلك مما يساعد على سرعة إنهاء المعاملة . أما بخصوص تأخير تلك المعاملة على مكاتب الموظفين ، فيجب القضاء على تلك الحالة ، لأنها تقلل من إنتاج الموظفين وتبقيهم في حالة كسل وخمول .

ويستعين المحلل أثناء دراسته وتحليله لخطوات الاجراءات بأدوات التحليل المذكورة على نموذج خريطة سير الاجراءات (الشكل رقم ٦ — ١) وهي : لماذا ؟ وأين ؟ ومتى ؟ ومن ؟ وكيف ؟ كما يستعين المحلل بقوائم الأسئلة التي وضعها المفكرون في مادة التنظيم والادارة لتكون مرشداً لهم في تحليل الاجراءات وفيما يلي مجموعة من تلك الأسئلة :[1]

١ — ما هو العمل الذي يؤدى ؟ وما هي الخطوات المتبعة في ادائه ؟ هل حذف شئ منها ؟ هل جميعها موجودة بالخريطة ؟ ما معنى كل من هذه الخطوات ،وماذا تعبر عنه ؟ ما هي الحقائق المحيطة بهذه العملية ؟ .

٢ — ما مدى ضرورة هذه الخطوة ؟ هل يمكن احصول على نفس النتائج لو ألغيت هذه الخطوة ؟ هل هذه الخطوة ضرورية للغاية ؟ وفي هذه الحالة يجب البحث عن سبب وجود كل خطوة .

٣ — أين تؤدى هذه الخطوة ؟ وأين يجب أن تؤدى ؟ هل يمكن أداؤها بسهولة أكثر وفي وقت أقصر بتقصير المسافة أو بتغيير مكان الموظفين أو الحركات أو المعدات ؟ .

٤ — متى يجب تنفيذ هذه الخطوة ؟ هل تنفذ الآن في مكانها الطبيعي ووفقاً لترتيبها المنطقي ؟ هل يمكن التبسيط عن طريق إدماج أو تغيير هذه

---

(١) جوزي انتونيو هينوجوزاتيت ، طريقة تبسيط الأعمال ، ص ٢٥ — ٢٦ .

الخطوة أو عن طريق تأخيرها أو تقديمها ؟ .

٥ ــ من الذي يجب أن يؤدي هذه الخطوة ؟ هل يؤديها الشخص المناسب ؟ هل يكون من الأفضل أن يؤديها شخص آخر ؟ .

٦ ــ كيف يؤدى هذا العمل ؟ هل يمكن أداء هذا العمل بشكل أفضل بواسطة أدوات أخرى أو بترتيب آخر للمكتب ؟ هل يمكن تبسيط هذه الخطوة أكثر من ذلك بما يعود بالفائدة على جميع من تمسهم ؟ .

وعندما نخضع خريطة سير الاجراءات لجميع هذه الأسئلة تكون عملية التحليل أبسط ، ونستطيع الحصول على نتائج إيجابية وصحيحة .. ويهدف المحلل من دراسته وتحليله لخطوات الاجراءات تحقيق الأغراض التالية :

ــ إلغاء وحذف جميع الخطوات غير الضرورية .
ــ دمج الخطوات التي يمكن دمجها في بعضها البعض .
ــ تغيير تسلسل الخطوات أو مكان إنجاز الخطوات ، أو تغيير الموظفين ، عندما تؤدي هذه التغييرات إلى القيام بإنجاز خطوات إجراءات العمل بطريقة أسرع وبتكلفة أقل .

بعد إجراء الدراسة والتحليل على خطوات الاجراءات الحالية يتضح للمحلل الخطوات التي يمكن حذفها نهائياً ، والخطوات التي يمكن دمجها في بعضها البعض والتغييرات التي ستحدث على تسلسل الخطوات وغيرها . ويقوم المحلل بعد ذلك برسم خريطة سير الاجراءات المقترحة على النموذج المحدد لذلك (كما هو مبين في الشكل رقم ١١ ــ ٣) ، ثم يحصي عدد الخطوات من كل نوع من أنواع العمليات والمسافة والوقت الذي تحتاجه تلك الاجراءات ويسجلها في الفراغات المحددة لها في الخلاصة بجانب الاجراءات الحالية ثم يبين الفرق بين خطوات الاجراءات الحالية ، وخطوات الاجراءات المقترحة ، ويفيد ذلك في إقناع الجهات المهتمة بتبسيط الاجراءات وذلك بإعطائها صورة

خريطة سير الإجراءات

FLOW PROCESS CHART

العملية أو العمل : [illegible] في منظمة ما

اسم الخطوة/الإجراءات : إجراءات البريد الوارد

أعدت بمعرفة : [illegible]

تاريخ الإعداد : ١ / ٧ / ١٩٨٤م

الخلاصة

الرموز		الإجراءات الحالية: العدد	الإجراءات الحالية: الوقت	الإجراءات المقترحة: العدد	الإجراءات المقترحة: الوقت	الفرق: العدد	الفرق: الوقت
○	عملية	٤		٢		٢	
⇦	نقل	٦		٣		٣	
□	تفتيش	١		—		١	
D	تأخير	٢	٤٠ د	١	١٠ د	١	٣٠ د
▽	تخزين	—		—		—	
المسافة		١١٠ م		٥ أمتار		١٠٥ أمتار	

الإجراءات الحالية

رقم الخطوة	وصف الخطوات والإجراءات	الرمز (عملية / نقل / تفتيش / تأخير / تخزين)	المسافة	الوقت
١	[illegible]	نقل		
٢	[illegible]	عملية		
٣	[illegible]	نقل	٥ م	
٤	انتظار رقم (١) [illegible]	تأخير		١٠ د
٥	[illegible]	عملية		
٦	[illegible]	نقل	٥٠ م	
٧	انتظار رقم (٢) [illegible]	تأخير		٣٠ د
٨	[illegible]	تفتيش		
٩	[illegible]	نقل	٥٠ م	
١٠	[illegible]	نقل	٥ م	
١١	[illegible]	عملية		
١٢	[illegible]	عملية		
١٣	[illegible]	نقل		

الإجراءات المقترحة

رقم الخطوة	وصف الخطوات والإجراءات	الرمز (عملية / نقل / تفتيش / تأخير / تخزين)	المسافة	الوقت
١	[illegible]	نقل		
٢	[illegible]	عملية		
٣	[illegible]	نقل	٥ م	
٤	انتظار رقم (١) [illegible]	تأخير		١٠ د
٥	[illegible]	عملية		
٦	[illegible]	نقل		
	[illegible]			

شكل [illegible] خريطة سير الإجراءات الحالية والمقترحة للبريد الوارد في منظمة ما .

مجملة عن الاجراءات الحالية والاجراءات المقترحة والمزايا التي ستتحقق نتيجة تطبيق الاجراءات المقترحة ويوضح الشكل رقم (١١ ــ ٣) خارطة سير الاجراءات الحالية والمقترحة للبريد الوارد في منظمة ما .

ثانياً : خريطة سير الاجراءات ذات الأعمدة المتعددة :

The Multi-Column Flow Chart

تستخدم خريطة سير الاجراءات ذات الأعمدة المتعددة في تتبع سير إجراءات بعض المعاملات التي لا يمكن تتبعها بواسطة خريطة سير الاجراءات العادية . ومثال ذلك ، عندما تتم خطوتان أو أكثر على نفس المعاملة في نفس الوقت ، (وهو ما أشرنا إليه عند بحثنا لأساليب سير العمل في المكاتب باسم أسلوب الوقت الواحد (الآن الواحد) لسير العمل) . في مثل هذه الحالة عندما تقسم المعاملة على موظفين أو أكثر ليقوما بإتمام بعض الخطوات على المعاملة في نفس الوقت ، فإنه يصعب تتبع خطوات الاجراءات بواسطة خريطة سير الاجراءات العادية ، ولذا فإنه لابد من الاعتماد على خريطة سير الاجراءات ذات الأعمدة المتعددة للقيام بتتبع خطوات تلك الاجراءات . ولا يستخدم النموذج المطبوع عليه الرموز في خريطة سير الاجراءات ذات الأعمدة المتعددة (كما هي الحال في خريطة سير الاجراءات العادية) وإنما يستخدم نموذجاً آخر ليس مطبوعاً عليه الرموز ، وعلى المحلل أن يقوم برسمها (الرموز) بيده أثناء تتبعه لاجراءات المعاملة .

(أ) شرح نموذج خريطة سير الاجراءات ذات الأعمدة المتعددة :

يوضح الشكل رقم (١١ ــ ٤) نموذج خريطة سير الاجراءات ذات الأعمدة المتعددة ، وفيه نلاحظ أن الرموز التي توضح أنواع العمليات التي تتم على المعاملة غير مطبوعة كما هو الحال في نموذج خريطة سير الاجراءات العادية .. ويوجد في الجانب العلوي الأيمن من النموذج فراغات تعبأ فيها بعض

المعلومات الأساسية وتشمل ما يلي :

ــ **الادارة أو القسم** : ويملأ فيها اسم الادارة أو القسم الذي تدرس فيه الاجراءات .

ــ **إسم العملية (الاجراءات)** : ويملأ فيها إسم الاجراءات التي تجرى لها الدراسة .

ــ **أعدت من قبل** : يكتب إسم المحلل أو الباحث الذي قام بإجراء الدراسة .

ــ **تاريخ الاعداد** : ويذكر فيه تاريخ إنتهاء دراسة ورسم الاجراءات .

ــ **خريطة الاجراءات الحالية / المقترحة** : ويؤشر هنا على خريطة الاجراءات المرسومة في النموذج ، فإذا كانت الخريطة تبين الاجراءات الحالية فتشطب بقلم الرصاص كلمة (المقترحة) ليكون واضحاً أن الدراسة تبين الاجراءات الحالية . أما إذا كانت الدراسة للاجراءات المقترحة فتشطب كلمة (الحالية) .

ويوجد في الجانب العلوي الأيسر من النموذج (الخلاصة) وهي تشبه الخلاصة الموجودة في خريطة سير الاجراءات العادية . وتوجد فيها الرموز المستخدمة في الخريطة ، ثم الاجراءات الحالية ، مبيناً فيها عدد وأنواع العمليات والوقت الذي تحتاجه ، والمسافة التي تقطعها المعاملة أثناء سيرها . ثم الاجراءات المقترحة ، وعدد عملياتها ، والوقت الذي تحتاجه والمسافة التي تمر فيها المعاملة وأخيراً الفرق بين الاجراءات الحالية والمقترحة من ناحية عدد العمليات والوقت والمسافة كما يوجد هنالك فراغ متروك للملاحظات .

أما الجانب السفلي من النموذج فهو مسطر ومتروك في حالة فراغ بدون كتابة معلومات عليه ويكتب عادة في القسم العمودي الأيمن من النموذج أسماء وظائف الموظفين الذين يقومون بإنجاز إجراءات المعاملة (مثال ذلك :

خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة

THE MULTI-COLUMN PROCESS CHART

الإدارة أو القسم : ____________

اسم العملية أو الإجراءات : ____________

أعدت من قبل : ____________

تاريخ الإعداد : ____________

خريطة الإجراءات : الحالية / المقترحة

الخلاصة							ملاحظات :
الرموز	الإجراءات الحالية		الإجراءات المقترحة		الفرق		
	العدد	الوقت	العدد	الوقت	العدد	الوقت	
○ عمل							
⇨ نقل							
□ تفتيش							
D تأخير							
▽ مخزن							
المسافة							

شكل رقم (٨-٤) نموذج خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة

محاسب ، مدير مالي ، مدير شؤون الموظفين) . أما بخصوص الخطوط المتوازية الأفقية في الجانب السفلي من النموذج فيكتب على الخط الأفقي الأول أسماء الأيام التي مرت فيها المعاملة على الموظفين (الاثنين ، الثلاثاء ، الأربعاء ...) ، ويرسم على الخطوط الأفقية الأخرى رموز العمليات التي تمت على المعاملة والتي قام بها كل موظف من الموظفين وترسم رموز العمليات أمام إسم وظيفة الموظف الذي قام بها ، وأحياناً يكتب على الخط الأفقي الأول أسماء الادارات والأقسام التي تمر فيها المعاملة ، ويكتب على الخط العمودي أسماء وظائف الموظفين الذين قاموا بإنجاز المعاملة، كل حسب مساهمته في إنجازها .

(ب) كيفية رسم خريطة سير الاجراءات ذات الأعمدة المتعددة :

لتوضيح كيفية رسم خريطة سير الاجراءات ذات الأعمدة المتعددة فإننا سنأخذ مثالاً عملياً بسيطاً، وهو إجراءات الحصول على رخصة إستيراد بضاعة من الخارج، ففي هذا المثال (الحالة) يمكن إستخدام أسلوب الوقت الواحد (الآن الواحد) لسير العمل ، ولاسيما بعد مرور المعاملة على كاتب الوراد ، فيرسل نسخة من نموذج المعاملة إلى المحلل الاقتصادي لدراسة الطلب من ناحية الكمية (الكوتا) ونسخة ثانية من المعاملة إلى المحلل السياسي لدراسة الطلب من الناحية السياسية ، وبهذا فإن خطوتين أو أكثر تتمان على نفس المعاملة في نفس الوقت . أما عن إجراءات الحصول على رخصة إستيراد بضاعة من الخارج فهي كما يلي :

١ ـــ يرسل طلب الحصول على رخصة إستيراد إلى كاتب الوارد (يعبأ ويقدم نموذج الطلب من صورتين) .

٢ ـــ يسجل كاتب الوارد الطلب .

٣ ـــ يراجع الطلب للتأكد من أنه مكتمل من ناحية الوثائق والمستندات وعدد اللفات المرفقة .

٤ ـ تفصل النسختين (الصورتين) عن بعضهما البعض .

٥ ـ ترسل صورة من الطلب إلى المحلل الاقتصادي والصورة الأخرى إلى المحلل السياسي .

٦ ـ يراجع المحلل الاقتصادي الطلب من ناحية حمية (الكوتا) .

٧ ـ يكتب المحلل الاقتصادي التوصية ثم ترسل إلى مساعد رئيس قسم الاستيراد .

٨ ـ يراجع المحلل السياسي الطلب للتأكد من عدم مخالفته لأنظمة البلاد المرعية .

٩ ـ يكتب المحلل السياسي توصيته ثم ترسل إلى مساعد رئيس قسم الاستيراد .

١٠ـ يراجع مساعد رئيس قسم الاستيراد التوصيتين السابقتين (توصية المحلل الاقتصادي والسياسي) .

١١ـ يكتب مساعد رئيس قسم الاستيراد تقريراً موجزاً بذلك يضمنه توصياته .

١٢ـ يرسل الطلب والمرفقات إلى رئيس قسم الاستيراد .

١٣ـ يراجع رئيس قسم الاستيراد الطلب والمرفقات .

١٤ـ يوقع رئيس قسم الاستيراد على المعاملة (رخصة الاستيراد) ثم تنقل إلى كاتب الصادر .

١٥ـ يقيد كاتب الصادر الرخصة في سجل الصادر .

١٦ـ ترسل رخصة الاستيراد في البريد أو تسلم مناولة .

١٧ـ يحفظ الطلب والملفات في أرشيف قسم الاستيراد .

يبين الشكل رقم (١١ ـ ٥) خريطة إجراءات الحصول على رخصة إستيراد بضاعة من الخارج ويوضح لنا الشكل أن الطلب يرسل بعد مروره على

كاتب الوارد إلى المحلل الاقتصادي والمحلل السياسي ليقوم الاثنان باتخاذ الاجراءات المطلوبة على نفس المعاملة في نفس الوقت . وقد استطعنا أن نبين ذلك بواسطة إستخدام خريطة سير الاجراءات ذات الأعمدة المتعددة وهذا ما لا نستطيع أن نبينه لو استخدمنا خريطة سير الاجراءات العادية. يضاف إلى ذلك ، فقد وضحت لنا الخريطة المدة الزمنية (الأيام) التي تحتاج إليها المعاملة ، وفي الشكل رقم (١١ ــ ٥) فقد أنجزت المعاملة في يومين وهما الاثنين والثلاثاء .

(جـ) تحليل خريطة سير الاجراءات ذات الأعمدة المتعددة :

بعد أن يقوم المحلل (أو الباحث) برسم خريطة سير الاجراءات ذات الأعمدة المتعددة الحالية ، يبدأ بدراسة الخريطة دراسة تحليلية ويخضع جميع خطواتها والمراحل التي تمر فيها إلى الأسئلة التحليلية التي ذكرناها سابقاً عند دراستنا لخارطة سير الاجراءات العادية . ويهدف المحلل من الدراسة والتحليل إلى تبسيط الاجراءات ما أمكن ويمكن تحقيق ذلك بحذف الخطوات غير الضرورية أو بدمج الخطوات التي يمكن دمجها في بعضها البعض أو بتغيير تسلسل الخطوات، أو بإلغاء أو بالتقليل من حالات اللف والدوران في المعاملة (Backtracking) بين أقسام المنظمة وعلى الموظفين، والعمل على توجيه المعاملة في إتجاه واحد وبشكل متسلسل . وبعد إنتهاء عملية التحليل واكتشاف نقاط الضعف في الاجراءات الحالية يقوم المحلل بتصميم الاجراءات الجديدة المقترحة ويوضح الاجراءات المقترحة برسمها في خريطة سير الاجراءات ذات الأعمدة المتعددة (المقترحة) ، ثم يقدمها إلى الجهة المسؤولة عن الدراسة لاتخاذ ما تراه مناسباً بخصوص تلك الاجراءات .

(د) استعمالات خريطة سير الاجراءات ذات الأعمدة المتعددة :

تستخدم خريطة سير الاجراءات ذات الأعمدة المتعددة لأغراض متنوعة

منها ما يلي :[1]

١ ـــ توضيح كيفية سير العمل (الاجراءات) في منظمة واحدة ، أو في عدد من المنظمات على أساس زمني . وبعبارة أخرى بيان الأيام والمدة الزمنية التي تحتاجها المعاملة أثناء سيرها (أنظر شكل (١١ ـــ ٥) خريطة إجراءات الحصول على رخصة استيراد من الخارج) .

٢ ـــ توضيح كيفية سير المعاملة عندما تمر على عدد من الموظفين في منظمة واحدة أو في عدد من المنظمات . فالخريطة ذات الأعمدة المتعددة تستطيع أن تبين الاجراءات التى تتم على المعاملة بواسطة عدد من الموظفين في أكثر من منظمة ولاسيما عندما تتفرع المعاملة وتسير في طرق متوازية في المنظمات وتتخذ عليها إجراءات متعددة في نفس الوقت (أسلوب الوقت الواحد) بواسطة عدد من الموظفين (انظر شكل رقم ١١ ـــ ٦) الوضع المقترح لخريطة سير عمل إصدار رخصة محل عام (البلدية الفرعية) ـــ أمانة مدينة الرياض .

---

(1) Ralph Steere, **Office Work Simplification,** Waterford : Prentice-Hall Inc. 1963), pp. 88 - 89.

خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة

THE MULTI-COLUMN PROCESS CHART

المصلحة أو القسم : وزارة التجارة - قسم الاستيراد

اسم العملية موضع الدراسة : إجراءات الحصول على رخصة استيراد من الخارج

أعدت من قبل : محمد حماد

تاريخ الإعداد : ٥/٦/١٩٧٠ م

خريطة الإجراءات : الحالية / المقترحة

الرموز	الإجراءات الحالية: العدد	الإجراءات الحالية: الوقت	الإجراءات المقترحة: العدد	الإجراءات المقترحة: الوقت	الفرق: العدد	الفرق: الوقت	ملاحظات :
○ عمل	٧						
⇦ نقل	٧						
□ تفتيش	٥						
D تأخير	—						
▽ حفظ	١						
المسافة							

المراكز / الخطوات	الإنشاء	التنفيذ
كتبة الوارد		
الملاحظ الفني		
الملاحظ السياسي		
مساعد رئيس قسم الاستيراد		
رئيس قسم الاستيراد		
أرشيف الصادر		

شكل ([illegible]) خريطة إجراءات الحصول على رخصة استيراد من الخارج وقد استخدم في رسمها نموذج خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة.

شكل رقم (٦/١١)

الوضع المقترح لخطوات سير عملية إصدار رخصة محل عام " البلدية الفرعية "
" أمانة مدينة الرياض "

٣ ـــ توضيح كيفية توزيع صور المعاملة عندما تكون المعاملة مكونة من عدة صور وعندما يتخذ على كل صورة من الصور إجراءات مختلفة عند مرورها في عدد من الأقسام ثم توزيعها وحفظ (الصور) في جهات متعددة .

٤ ـــ لدعم التوصيات والمقترحات بخصوص تغيير الاجراءات في منظمة (واحدة) أو في عدد من المنظمات . فالخريطة تعطي صورة واضحة وموجزة عن سير الاجراءات الحالية والمقترحة في منظمة (واحدة) أو في عدد من المنظمات وبهذا فهي تساعد في إقناع الادارة العليا بأهمية التوصيات المقترحة والأخذ بها وبتنفيذها .

(هـ) خريطة توزيع النماذج ذات الأعمدة المتعددة :

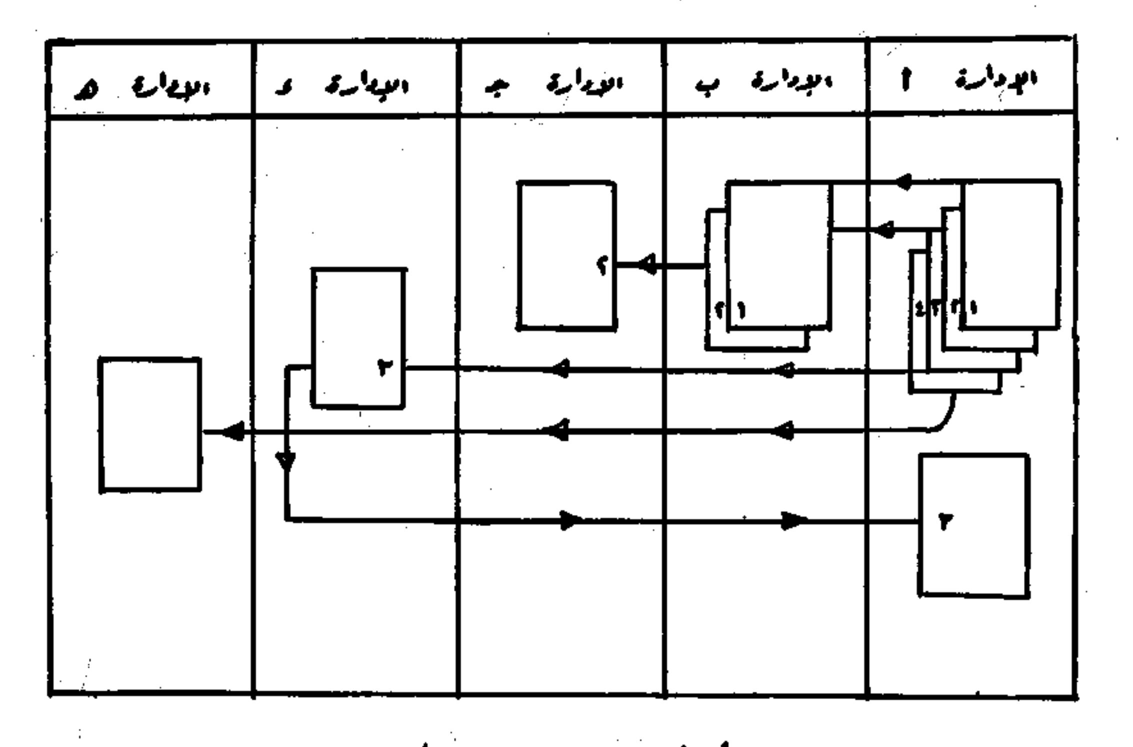
وضحنا سابقاً عند بحثنا لاستعمالات خريطة سير الاجراءات ذات الأعمدة المتعددة أنها تستطيع أن تبين كيفية توزيع صور المعاملة عندما تكون المعاملة مكونة من عدة صور وتوزع (الصور) على عدد من الادارات والأقسام . وعندما نستعمل فكرة خريطة سير الاجراءات ذات الأعمدة المتعددة لتوزيع صور المعاملة فإنه يطلق على تلك الخريطة[1] خريطة توزيع النماذج ذات الأعمدة المتعددة (كما هو مبين في الشكل رقم ١١ ـــ ٧) .

فالشكل رقم (١١ ـــ ٧) يبين الادارات التي توزع عليها النماذج . ففي العمود الأول العمود (الرأسي) توجد الادارة (أ) وهي الادارة التي بدأت منها النماذج ومنها وزعت النماذج على الادارات الأخرى . فنلاحظ أنه في الادارة (أ) هناك أربع صور من النماذج وقد وزعت صور النماذج (المعاملة) على النحو التالي : أرسلت الصورة رقم (١) من النموذج من الادارة (أ) إلى الادارة (ب) وحفظت فيها ، أما الصورة رقم (٢) فقد أرسلت إلى الادارة (ب) ومنها

(1) Ralph Steere, Op. Cit., pp. 89 - 90.

إلى الادارة (جـ) حيث حفظت فيها والصورة رقم (٣) أرسلت إلى الادارة (د) ومنها إلى الادارة (أ) حيث حفظت في الادارة (أ) ، وأما الصورة رقم (٤) فقد أرسلت من الادارة (أ) إلى الادارة (هـ) حيث حفظت فيها .

(انظر الشكل رقم (١١ ـــ ٧) ، خريطة توزيع النماذج ذات الأعمدة المتعددة) .



شكل ١١/٧ خريطة توزيع النماذج ذات الأجزاء المتعددة

حـالة رقـم (١)

إجراءات تخليص بضاعة غير محددة السعر من ميناء اللؤلؤ[1]

تمر إجراءات تخليص البضائع غير المحدد السعر من ميناء اللؤلؤ بالخطوات التالية :

موظـــف الـــــوارد : لتسجيل وختم أوراق معاملة البضاعة الواردة .

موظف السجل التجاري : التأكد من صلاحية السجل التجاري ، وعضوية الغرفة التجارية .

موظـــف المقاطعـــة : التأكد من سلامة وضع الشركة المنتجة والمصدرة والسفينة الناقلة .

مدقـــق الضـرائـــب : لتحديد قيمة الضريبة المستحقة على البضاعة ، ورسوم الميناء.

مـراقـــب القســـــم : المراجعة والتوقيع .

جـابـــي الضـرائـــب : إستلام الضريـة .

موظـــف الخـــتم : الخـتم والترقـيم .

كاتـــب الايصـــالات : كتابة الايصال والاحفاظ ببعض المستندات .

مـراقـــب التثمـــين : التدقيق في صحة الضريبة وقيمتها .

موظـــف الخـــتم : وضـــع الخـــتم .

---

(١) قدّم هذه الحالة ، الدارس عبد علي حسن من البحرين ، من دارسي برنامج عملي التنظيم والادارة ، في محرم ، ١٣٩٩ هـ .

موظف المستودع : التأكد من وجود البضاعة في المستودع وتحديد موقعها .
موظف قسم البطاقات : إستخراج بطاقة البضاعة .
كاتب الترخيص : تدوين الترخيص في دفتر السجل .
مشرف المستودع : التأكد من مطابقة العلامات التجارية بالبضاعة والتوقيع .
موظف أمن الميناء : التحقق من صحة الترخيص ، والسماح لصاحب البضاعة بإخراجها من الميناء .

المطلوب :

١ ــ رسم خريطة سير الاجراءات الحالية لمعاملة تخليص البضاعة .
٢ ــ رسم خريطة سير الاجراءات المقترحة لمعاملة تخليص البضاعة (مع مراعاة تبسيط الاجراءات لها) .

حالة رقم (٢)
إجراءات ترسية مناقصة لتنفيذ مشروع حكومي[١]

الادارة صاحبة المشروع : وضع وتحديد المواصفات للمشروع .
سكرتير المناقصات : الاستلام والاطلاع على المواصفات ، والاعلان عن المشروع بالصحف والجريدة الرسمية .
لجنة فتح المظاريف : استلام العطاءات من المقاولين ، والتأكد من إكتمال المستندات ، وإحالة الضمانات الابتدائية إلى مراقب الضمانات .

مراقب الضمانات	:	مسك سجل الضمانات ، واستلام الضمانات وحفظها .
لجنة البت	:	إستلام العطاءات ، وتحليلها ، وإحالتها إلى لجنة فنية لتحليلها (إذا كانت هناك ضرورة لذلك) .
اللجنة الفنية	:	تقوم بتحليل العطاءات ، والتوصل إلى توصيات .
لجنة البت	:	رفع التوصيات بالترسية .
سكرتير المناقصات	:	تبليغ قرار الترسية للمعنيين (من المقاولين) ، وطلب الافراج عن الضمانات الابتدائية (من مراقب الضمانات) .
مراقب الضمانات	:	الافراج عن الضمانات الابتدائية .
إدارة المصروفات	:	حفظ الضمانات الابتدائية لمن وقعت عليهم ترسية تنفيذ المشروع . وتدقيق المستحقات ، وصرف المبالغ المستحقة عند تنفيذ المشروع .

المطلوب :

١ ـ رسم خريطة سير الاجراءات الحالية لمناقصة تنفيذ مشروع حكومي .

٢ ـ رسم خريطة سير الاجراءات المقترحة لمناقصة تنفيذ مشروع حكومي .
(مع مراعاة تبسيط الاجراءات قدر الامكان) .

---

(١) هذه الحالة مقدمة من الدارس / أحمد اليحيى ـ وزارة المالية والاقتصاد الوطني في السعودية ، برنامج محلل التنظيم والادارة ، محرم ، ١٣٩٩ هـ .

حالة رقم (٣)

البيروقراطي (*)

• **قال امرؤ القيس :**

قفا نبك من ذكرى حبيب ومنزل   بسقط اللوى بين الدخول فحومل

• **وقال الشعرور :**

تمطى البيرواقراطي وقد جئت يمه   وأردف إعجازاً وناء بكلكل
وصاح بوجهي ماالذي جئت تبتغي   فإنك قد نغصت شغلي ومأكلي
ألم ترني ولعت أيضاً سيجارة   أنفخ منها في عظيم تأملي
ألم ترني أحكي وفي اليد هاتف   أضاحك أصاحبي وأسأل عن هلي
فقلت رعاك الله عندي مشاكل   ولكن إذا عاونت ليس بمشكل
معاملة عني لديكم بسيطة   ومر عليها العام ولم تتسهل
يدحرجها هذا لذاك وتختفي   بدرج ولا أدري متى سوف تنجلي
أطاردها في وارد ثم صادر   وفي ظلمة الأرشيف طال توسلي
وسالت دموعي فوق خدي بحرقة   وقلت ألا ارحم حسرتي وتذللي
فما جئت أرجو أيها العم حسبة   ولكنني أرجو طعام عييلي
فقال إذن فاذهب فعندي لجنة   وأنت بتطويل الكلام معطلي
وعد بعد شهر سوف ننظر عندها   وندرس هذا الأمر دون تمهل

المطلوب :

بيّن صفات البيروقراطي كما هي موضحة في هذه القصيدة ؟ .

(*) (أحضر هذه القصيدة أحد الدارسين في برنامج الادارة المتوسطة ـــ معهد الادارة العامة ـــ الرياض ، ولم يبين اسم قائلها ، ولا المناسبة التي قيلت فيها) .

الفصل الثاني عشر
خريطة توزيع الأعمال

الأغراض التي تستخدم فيها خريطة توزيع الأعمال .
- خطوات إعداد خريطة توزيع الأعمال .
- إعداد خريطة توزيع الأعمال .
- جدول أعمال الموظف اليومية .
- كيفية تعبئة جدول أعمال الموظف اليومية .
- قائمة الواجبات (الأسبوعية) للموظف .
- من يقوم بتعبئة قائمة الواجبات .
- كيفية تعبئة قائمة الواجبات .
- قائمة نشاطات الوحدة .
- كيفية تعبئة نموذج قائمة نشاطات الوحدة .
- خريطة توزيع الأعمال .
- كيفية إعداد خريطة توزيع الأعمال .
- تحليل خريطة توزيع الأعمال .
- إعادة توزيع خريطة الأعمال .
- مثال توضيحي لتوزيع الأعمال .

الفصل الثاني عشر
خريطة توزيع الأعمال
Work Distribution Chart

تعتبر خرائط توزيع الأعمال من وسائل التحليل في المنظمات ، وهي تعد لدراسة الاختصاصات في كل منظمة . وتبين خريطة توزيع الأعمال الواجبات والنشاطات الرئيسية للمنظمة ، ومجموع ساعات العمل التي تصرف لانجاز كل منها ، وتبين الواجبات التي يقوم بها كل موظف ، والوقت الذي يستغرقه في إنجازها .. وتفيد خريطة توزيع الأعمال في الكشف عن نقاط الضعف في توزيع العمل بين الموظفين . فيلاحظ في بعض الأحيان أن هناك سوء توزيع في الأعمال من ناحية الكمية بين الموظفين ، فقد نجد في بعض المنظمات ، أن موظفين متساوين في المؤهلات والخبرات والمراتب ويعملان في قسم واحد ، ولكن عند دراستنا لتوزيع الأعمال بينهما نجد أن موظفاً ما أعطي أعمالاً أكثر من الآخر ، فأصبح مرهقاً بالعمل بينما لا يقوم زميله إلا بجزء صغير من العمل .

وتساعد خريطة توزيع الأعمال في الكشف عن كيفية إشغال الموظف لساعات العمل الرسمية فقد نجد أن موظفاً ما يقضي جزءاً كبيراً من وقته في أعمال ونشاطات تعتبر ذات أهمية قليلة ، بينما لا يخصص إلا جزءاً صغيراً من وقته لانجاز الأعمال والنشاطات الهامة المنوطة به . وما يقال عن كيفية توزيع الموظف لوقته ، يمكن أن يقال عن كيفية تقسيم الوقت على الأعمال والنشاطات في المنظمة ، فقد تحظى بعض النشاطات الثانوية بقسم كبير من وقت المنظمة بينما لا يخصص للنشاطات الرئيسية والهامة إلا قسماً صغيراً من وقتها . وتلقي خرائط توزيع الأعمال مزيداً من الضوء على مدى التخصص في

الأعمال في المنظمة ، فقد يكون التخصص أكثر مما يجب ، أو أقل مما يجب ، وتبين مدى الاستفادة من الفنيين وذوي الاختصاص في مجالات اختصاصهم ، وهل أن طبيعه الأعمال المسندة إليهم تتناسب مع تخصصاتهم .

وخريطة توزيع الأعمال تضع بين يدي المحلل الاداري[١] الأعمال والواجبات التي يقوم بها الموظفون والساعات التي يقضونها في تلك الأعمال ، وهي بهذا تسهل مهمة دراسة وتحليل ونقد التوزيع الحالي . وهي لا تزود المحلل بالحلول للمشكلات التي تواجه التوزيع الحالي ولكنها تسهل مهمة اكتشاف واقتراح الحلول المناسبة لها .

الأغراض التي تستخدم فيها خريطة توزيع الأعمال

تستخدم خريطة توزيع الأعمال لأغراض متنوعة ، ومن الأغراض التي تستخدم فيها تزويد المحلل الاداري بالمعلومات الأولية عند إجراء دراسة للاجراءات وطرق العمل في المنظمة ، كما أنها تزوده بالبيانات اللازمة عند البدء بإجراء دراسة لقياس العمل . وهناك حالات أخرى تكون فيها خريطة توزيع الأعمال ذات فائدة كبيرة منها ما يلي :[١]

---

(١) المحلل الاداري = المستشار الاداري = خبير التنظيم الاداري .

(تستخدم الاصطلاحات الثلاثة هنا لتعطي مفهوما واحدا) .

(1) U.S. Veterans Administration, **Work Distribution - A Work Simplification training unit (H-03-4 - supplement No. 4), pp. 3-4.**

١ ــ عندما تكون هناك عملية إعادة تنظيم في المنظمة ، أو عند إضافة أعمال جديدة إلى أعمالها :

فعندما تعد خريطة لتوزيع الأعمال ، بعد إعادة التنظيم ، أو بعد إضافة أعمال إلى المنظمة ، فإنه يكون بالامكان معرفة التغييرات التي طرأت على المنظمة وأثرها على الموظفين فيها . وتبدو لنا التغييرات بصورة أوضح إذا قارنا خريطة توزيع الأعمال الجديدة بخريطة سابقة لتوزيع الأعمال قبل إعادة التنظيم ، أو قبل إضافة أعمال ومهام جديدة إليها .

٢ ــ عندما تكون هناك حالة تراكم مستمرة ، وغير عادية ، في الأعمال :

إن تراكم الأعمال الذي يمكن تقليله أو الحد منه خلال فترة معينة من الوقت يعتبر أمراً عادياً وطبيعياً في المنظمات إلى حد ما . ولكن التراكم الذي يحصل في الأعمال والذي يبقى على ما هو عليه ، بل أحياناً يزيد ، بالرغم من الجهود الكبيرة التي تبذل لتقليله أو الحد منه يعتبر مشكلة في حد ذاته . وتعتبر خريطة توزيع الأعمال التي تعد بشكل دقيق وصحيح أداة مساعدة ومفيدة لحل تلك المشكلة .

٣ ــ عند حدوث تغييرات في الموظفين :

تبين خريطة توزيع الأعمال أهمية كل موظف بالنسبة للمنظمة التي يعمل فيها ، فهي تبين الواجبات التي يقوم بها الموظف ، والوقت الذي يقضيه في تلك الواجبات المنوطة به ، وعلاقاته بالموظفين الآخرين . وتفيد هذه الحقائق والمعلومات إفادة كبيرة في دراسة أحوال الموظف ، وتدعم توصيات الترقية ، وزيادة الراتب للموظف ، أو في نقله إلى وظيفة أخرى .

٤ ـ **عندما تطالب الادارة العليا مراجعة وتقييم العمليات الجارية فيها :**

إذا طلبت الادارة العليا إجراء عمليات مراجعة ورقابة دورية عليالعمليات فيها للتأكد من فعالية إنجاز الأعمال ، فإن خريطة توزيع الأعمال تقدم فائدة كبيرة في هذا الخصوص . وتفيد خريطة توزيع الأعمال ، بشكل خاص في الكشف عن الأعمال والتغيرات الخفية (غير الرسمية) التي تطرأ على واجبات وأعمال الموظف ، فالموظفون يغيرون ويعدلون باستمرار في أعمالهم ، وفي الأوقات التي تستغرقها تلك الأعمال ومن الواضح أنه كلما كانت الوحدة التي يشرف عليها رئيس واحد كبيرة كلما زادت إمكانية إجراء التغيير على الأعمال بين الموظفين دون ملاحظة ذلك من قبل الرئيس الاداري ، فمن الأمور البديهية في الادارة أنه إذا اتسع نطاق الاشراف قلت إمكانية إحكام الرقابة والاشراف على أعمال الموظفين .

٥ ـ **عندما تكون فعالية الوحدة الادارية منخفضة :**

إذا لم تستطع الوحدة الادارية القيام بالعمل الذي يجب أن يتناسب من ناحية الكم والكيف مع عدد ساعات العمل التي يصرفها كل موظف ، فإن فعالية الوحدة تعتبر أقل من المستوى المطلوب . ولذا فإن إعداد خريطة توزيع الأعمال لتلك الوحدة وإجراء تحليل لها ، يستطيع أن يلقي بعض الضوء على أسباب إنخفاض فعالية تلك الوحدة الادارية .

خطوات إعداد خريطة توزيع الأعمال

تمر عملية إعداد خريطة توزيع الأعمال بالخطوات التالية :[1]

---

(1) C. Little field and Frank Rachel, **Office and Administrative Management** (Second edition), Englewood Cliffs : Prentice-Hall, Inc., 1965. pp. 67-72.

١ ـــ تدريـــب المشـــــرفين .

٢ ـــ جمع المعلومات عن واجبات الموظفين ، وإعداد خريطة توزيع الأعمال . وتعتبر هذه الخطوة أهم خطوات دراسة توزيع الأعمال ، إذ يتم فيها حصر الأعمال التي يقوم بها الموظفون خلال فترة معينة (أسبوع) ، ولتحقيق ذلك يستعان بقائمة أعمال الموظف اليومية ـــ وبقائمة الواجبات (الأسبوعية) للموظف ، وبقائمة النشاطات للوحدة ، ومن المعلومات المتجمعة تعد خريطة توزيع الأعمال .

٣ ـــ تحليل خريطة توزيع الأعمال .

٤ ـــ إعادة توزيع الأعمال (التنفيذ والمتابعة) .

وسنتكلم فيما يلي عن خطوات توزيع الأعمال :

١ ـــ تدريـــب المشـــــرفين :

يلعب المشرفون ورؤساء الأقسام دوراً هاماً في عملية إعداد خريطة توزيع الأعمال في المنظمات التي يشرفون عليها . ولا شك أن إشتراكهم في الدراسة وإعطاءهم دوراً هاماً فيها مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية ، وإلى الحصول على نتائج دقيقة . ولذا وقبل البدء بإجراء الدراسة لاعداد خريطة توزيع الأعمال ، فإن من الأفضل عقد عدة اجتماعات ، يحضرها المشرفون على الأقسام التي ستشملها الدراسة ، وتعتبر هذه الاجتماعات نوعاً من التدريب للمشرفين . ويحضر إفتتاح هذه الاجتماعات أحد كبار الموظفين في المنظمة (رئيس المنظمة) ليقدم لهم البرنامج وليبين لهم أهميته بالنسبة للمنظمة ، وليطلب منهم التعاون في سبيل إنجاحه ، ثم يقوم منسق برنامج تبسيط الأعمال (الخبير) بتوضيح الغرض من البرنامج وبشرح طريقة القيام به ، وبتوضيح النماذج التي ستستخدم فيه وكيفية تعبئتها . ويعطى المشرفون فرصة كافية

للمناقشة وللاستفسار عن كل جانب من جوانب البرنامج ، وذلك لكشف أي غموض أو التباس يبدو لهم ، ولكسب تعاونهم في تنفيذ البرنامج ، ويخصص لهذه الفترة التدريبية حوالى (٥ ــ ٦) اجتماعات في بعض المنظمات .

وفي نهاية فترة التدريب تقام حفلة ختامية يحضرها أحد كبار الموظفين (رئيس المنظمة) ويفضل أن يحضر الموظف الكبير الذي افتتح الجلسة الأولى من البرنامج التدريبي ويعبر الرئيس عن أمله في نجاح البرنامج وعن أهمية تعاون الموظفين في هذا الصدد ، ويحدد موعداً أولياً لتقديم خرائط توزيع الأعمال التي توضح كيف كان توزيع العمل قبل إجراء الدراسة وبعدها ، والمقترحات التي يرونها لاعادة توزيع الأعمال في المنظمة .

٢ ــ جمع المعلومات عن واجبات الموظفين ، وإعداد خريطة توزيع الأعمال :

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل دراسة توزيع العمل في المنظمة ، فعلى ضوء المعلومات التي يتم جمعها تأتي المقترحات والتوصيات لاعادة توزيع الأعمال . وأفضل وسيلة لجمع المعلومات عن توزيع الأعمال في المنظمة هم الموظفون الذين يقومون بالأعمال بأنفسهم ولذا يقوم المشرفون بتدريب الموظفين في هذا المجال ، ويشرحون لهم النماذج التي ستستخدم في جمع المعلومات عن توزيع الأعمال ، ويقومون بالاشراف على ، ومتابعة جمع المعلومات من الوحدات الادارية التي يرأسونها ، وأما عن النماذج المستخدمة في دراسة توزيع الأعمال فهي كما يلي :

(أ) جدول أعمال الموظف اليومية .
(ب) قائمة الواجبات (الأسبوعية) للموظف .
(جـ) قائمة نشاطات الوحدة .
(د) خريطة توزيع الأعمال .

وسنتكلم فيما يلي عن كل نموذج من هذه النماذج :

(أ) جدول أعمال الموظف اليومية :

Daily Log of Tasks Performed, or Task Data Sheet

يبين جدول أعمال الموظف اليومية ، الأعمال التي يقوم بها الموظف في اليوم الواحد بشكل تفصيلي . وعند بداية الدراسة ، توزع على الموظفين النماذج ، ويتساوى عدد النماذج مع عدد الأيام التي تشملها الدراسة ، وهي في معظم الأحيان أسبوع واحد . ويراعى عند اختيار المدة الزمنية أن يكون الأسبوع ممثلاً لمعظم الفترات الزمنية ، من ناحية كمية العمل الذي يقوم به الموظف .. ويرجع السبب الرئيسي للاعتماد على الموظفين لتسجيل الأعمال التي يقومون بها والأوقات التي يصرفونها في القيام بتلك الأعمال ، هو في سهولة الحصول على المعلومات المطلوبة . إلا أن هناك بعض الانتقادات التي توجه إلى هذه الطريقة ، ومن تلك الانتقادات احتمال عدم الحصول على معلومات دقيقة بهذه الطريقة ، فقد يبالغ بعض الموظفين في تقدير الأوقات التي تستغرقها الأعمال التي يقومون بها ، إلا أنه يمكن التقليل من ، وتلافي ذلك إلى حد ما ، بتوضيح أغراض البرنامج للموظفين وبيان فائدته لهم ، وإخبار الموظفين بأن الهدف من البرنامج ليس هو زيادة الأعباء عليهم ، وإنما الغرض منه هو رفع فعالية وكفاءة الادارة ، وتوزيع العمل توزيعاً متساوياً وعادلاً بين الموظفين . ويمكن الاعتماد على المشرفين لمراجعة البيانات التي يسجلها الموظفون ويخبر الموظفون بذلك مسبقاً كما يناقش المشرفون الموظفين في توزيع الأوقات على الأعمال عندما يشكون في ذلك ، فهذه بعض الوسائل التي يمكن بواسطتها تحرى الدقة في البيانات التي يقدمها الموظفون .. ويجب أن يوضح للموظفين ، وقبل تعبئة جداول الأعمال اليومية ، بأنه من غير المتوقع أن يكون مجموع الأوقات (الساعات) التي يقضونها في القيام بالأعمال والواجبات مساوياً لمجموع ساعات العمل الرسمية . فمن الأمور البديهية في المكاتب أن هناك أوقاتاً للراحة ، وأوقاتاً لا يكون موجوداً فيها عمل لاشغال الموظف . وأحياناً تكون فيها مقاطعات (Interruptions) للموظف أثناء العمل ، كالاجابة

على المكالمات الهاتفية وحضور بعض الزوار أو المراجعين الى المكتب وغيرها . وحتى لا يبالغ الموظفون في تقدير الوقت الذي يستغرقه كل نوع من أنواع العمل التي يقومون بها ، فمن الأفضل أن نخبرهم سلفاً ، بأن الادارة لا تتوقع منهم أن يبينوا كيفية قضاء كل دقيقة من وقتهم داخل المنظمة ، وأن الادارة لا تتوقع منهم أن يكونوا في حالة عمل مستمرة طيلة أوقات الدوام الرسمية ، فهناك نسبة معينة تتراوح من (١٠٪ ــ ١٥٪) من أوقات العمل الرسمية يسمح للموظف بالاستراحة فيها .

كيفية تعبئة جدول أعمال الموظف اليومية :

يبين الشكل رقم (١٢ ــ ١) نموذج جدول أعمال الموظف اليومية (البسيط) ، ويوضح الشكل رقم (١٢ ــ ٢) نموذج جدول أعمال الموظف اليومية (الشامل) أو المعقد . وسأتكلم أولا عن الشكل رقم (١٢ ــ ١) وهو النموذج البسيط لجدول توزيع الأعمال . عند إجراء دراسة لتوزيع الأعمال في قسم ما فإن نماذج من جدول أعمال الموظف اليومية توزع على الموظفين لتعبئتها (ويقوم بتعبئتها المشرفون والمحللون الاداريون في بعض الأحيان) ، ويطلب من كل موظف أن يملأ نموذجاً عن كل يوم من أيام العمل ، بحيث يبدأ من بداية الدوام إلى نهايته ، ويسجل في ذلك النموذج جميع الأعمال التي يقوم بها . والغرض من تعبئة هذا النموذج هو حصر الأعمال التي يقوم بها الموظف في اليوم ، وعندما يعبئ الموظف النماذج لمدة أسبوع فإننا نستطيع أن نحصر أعمال الموظف في خلال أسبوع ، وبهذا نستطيع أن نأخذ فكرة عن الأعمال التي يقوم بها الموظف وعن المدة الزمنية التي يحتاجها كل نوع من الأعمال .. أما عن كيفية تعبئة نموذج جدول أعمال الموظف اليومية فهي بسيطة . ففي القسم العلوي من النموذج (انظر النموذج شكل رقم ١٢ ــ ١) معلومات عن الموظف واسم وظيفته ، والمرتبة ومعلومات عن الادارة والقسم الذي يعمل فيه الموظف وعن اسم المشرف (رئيس القسم) وتاريخ

جدول أعمال الموظف اليومية (البسيط)

اسم الموظف :   الادراة / القسم :

اسم الوظيفة :   المشرف :

المرتبـــــة: التاريخ :

التوقيت	الاعمـــال	المدة الزمنية
	المجمـــوع	

شكل رقم ١٣/٢ نموذج جدول أعمال الموظف اليومية (البسيط)

تعبئة النماذج ، ويستطيع الموظف أن يملأ هذه المعلومات بسهولة. وفي القسم التالي من النموذج، نجد (التوقيت) ويعبأ تحته المدة الزمنية التي احتاجها للقيام بنوع ما من العمل ، وعلى سبيل المثال ، نفرض أن تسجيل الوارد في قسم الوارد في منظمة ما ، يحتاج إلى (١٥) دقيقة من وقت الموظف ، ولذا فإننا عندما نعبئ النموذج ، فإننا نعبئ هذه الخانة على النحو التالي (٨ ــ ١٥ : ٨) صباحاً على إفتراض أن الموظف بدأ عمله بتسجيل الوارد . وفي خانة الأعمال يكتب الموظف وصفاً للأعمال التي قام بها ، وتحت المدة الزمنية يسجل الموظف المدة الزمنية التي استغرقها إنجاز العمل . ففي المثال السابق وهو تسجيل الوارد ، فإن المدة الزمنية التي احتاجتها عملية تسجيل الوارد فهي ربع ساعة (١٥) دقيقة . وبعد أن ينتهي الدوام الرسمي في ذلك اليوم ، يقوم الموظف بجمع المدة الزمنية التي احتاجها للقيام بالأعمال المختلفة التي قام بها في ذلك اليوم . وبهذا نستطيع أن نعرف طبيعة الأعمال التي قام بها الموظف في ذلك اليوم ، والمدة الزمنية التي إحتاجها للقيام بتلك الأعمال . والشكل رقم (١٢ ــ ١) صورة عن نموذج جدول أعمال الموظف اليومية (البسيط) وهو مستخدم على نطاق واسع في الادارات والأقسام التي تقوم بإجراء دراسات لتوزيع الأعمال وذلك لسهولة فهمه وتعبئته من قبل الموظفين .

(ويوضح الشكلان رقم (١٢ ــ ٦) ورقم (١٢ ــ ٧) نماذج معبئة لجدول أعمال الموظف اليومية) . أما الشكل رقم (١٢ ــ ٢) فهو نموذج جدول أعمال الموظف اليومية (الشامل) أو المعقد ، ويشبه إلى حد كبير الشكل رقم (١٢ ــ ١) نموذج جدول أعمال الموظف اليومية (البسيط) إلا أنه يحتوى علي تفصيلات أكثر من النموذج السابق ، فهو يحتوي على تفصيلات عن أنواع المقاطعات التي تحدث للموظف أثناء العمل كالتليفونات ، والزيارات ، والاجتماعات وغيرها . وعن المدة الزمنية التي تستنفدها تلك المقاطعات من وقت الموظف ، وبذلك فإن هذا النموذج يعطي

جدول أعمال الموظف اليومية (الشامل)

اسم الموظف :   الادارة/القسم :

اسم الوظيفة :   المشرف :

المرتبـــــة :   التاريخ :

التوقيت	رقم العمل	مقاطعة الاعمال		العدد	الاعمـــــال	المـدة الزمنية
		تلفون	اخرى			
٨٫٠٠ – ٨٫١٠						
٨٫١٥ – ٨٫٣٠						
٨٫٣٠ – ٨٫٤٠						
٨٫٤٠ – ٩٫						
٩٫ – ٩٫١٠						
٩٫١٥ – ٩٫٣٠						
٩٫٣٠ – ٩٫٤٠						
٩٫٤٠ – ١٠٫						
١٠٫ – ١٠٫١٠						
١٠٫١٥ – ١٠٫٣٠						
١٠٫٣٠ – ١٠٫٤٠						
١٠٫٤٠ – ١١٫						
١١٫ – ١١٫١٠						
١١٫١٠ – ١١٫٣٠						
١١٫٣٠ – ١١٫٤٠						
١١٫٤٠ – ١٢٫						
١٢٫ – ١٢٫١٠						
١٢٫٢٥ – ١٢٫٣٠						
١٢٫٣٠ – ١٢٫٤٠						
١٢٫٤٠ – ١٫						
١٫ – ١٫١٠						
١٫١٥ – ١٫٣٠						
١٫٣٠ – ١٫٤٠						
١٫٤٠ – ٢٫						
					المجمــوع	

تفصيل مقاطعة الاعمال

التوقيت	نوع المقاطعة	المدة الزمنية
	المجمــوع	

شكل رقم ٣/٢ نموذج جدول أعمال الموظف اليومية (الشامل) (المعقد)

صورة أدق عن كيفية تعبئة نموذج جدول أعمال الموظف اليومية (الشامل) ، فإن القسم العلوي ، يتضمن معلومات عامة عن الموظف والوظيفة والمرتبة والادارة أو القسم المشرف والتاريخ ويستطيع أن يملأها الموظف بسهولة كما هي الحال في النموذج السابق ـ أما القسم التالي من النموذج فيشمل الخانات التالية وهي : (التوقيت) ففيه تقسم ساعات الدوام الرسمي في اليوم الواحد إلى أقسام صغيرة يتضمن كل قسم منها مدة ربع ساعة (١٥) دقيقة ، والغرض من هذا التقسيم هو مساعدة الموظف في تحديد أوقات قيامه بالأعمال وبيان المدة الزمنية التي تحتاجها تلك الأعمال . أما العمود الثاني فهو رقم العمل وتعبأ فيه أرقام الأعمال التي يقوم بها الموظف في اليوم الواحد . والعمود الثالث والرابع فيشمل مقاطعة الأعمال التي تحدث للموظف أثناء قيامه بعمله ، كالمكالمات التليفونية وغيرها ويسجل هنا الموظف الوقت الذي يصرف في المكالمات التليفونية وغيرها من المقاطعات التي تحدث له أثناء العمل .. أما العمود الخامس فهو يبين العدد ويعبأ فيه عدد الأعمال أو المعاملات التي أنجزها الموظف خلال مدة ربع الساعة . والعمود السادس فهو يتضمن الأعمال ويذكر فيه وصفاً للأعمال التي يقوم بها الموظف . والعمود السابع فهو يشمل المدة الزمنية التي يحتاجها الموظف للقيام بكل نوع من أنواع الأعمال في اليوم .. وفي أسفل الأعمال نجد المجموع ويشمل مجموع المدة الزمنية أو الساعات التي صرفها الموظف للقيام بأعمال ذلك اليوم .. وفي القسم السفلي من النموذج نجد تفاصيل مقاطعة الأعمال (Interruptions) ويسجل هنا كل نوع من أنواع المقاطعة التي تحدث للموظف في ذلك اليوم . فتحت التوقيت يسجل الوقت الذي حدثت فيه المقاطعة لنفرض أنها حدثت في الساعة (١٠,٣٠) صباحاً ثم نوع المقاطعة ، نفرض أن الرئيس طلب من الموظف حضور إجتماع ما ، والمدة الزمنية التي احتاجتها المقاطعة . وفي أسفل أنواع المقاطعة نجد المجموع وهذا يبين لنا مجموع المدة الزمنية التي استغرقتها المقاطعات من وقت الموظف في ذلك اليوم .

ويعطي جدول أعمال الموظف اليومية (الشامل) صورة عن جميع الأعمال التي يقوم بها الموظف في اليوم ، وعن المدة الزمنية التي يحتاجها للقيام بتلك الأعمال ، كما يبين أنواع المقاطعات التي تحدث له ، وعن المدة الزمنية التي تصرف في تلك المقاطعات ، ولذا فإنه يستطيع أن يبين مدى نشاط واجتهاد الموظف في القيام بالأعمال الموكولة إليه ، ويعطي الادارة العليا صورة عن المقاطعات التي تحدث للموظف ، وعن المدة الزمنية التي تستنفدها تلك المقاطعات ولا يلجأ إلى جدول أعمال الموظف اليومية (الشامل) إلا عندما تريد الادارة العليا أن تأخذ فكرة تفصيلية عن كيفية قضاء الموظفين لأوقاتهم وعن المقاطعات التي تحدث لهم ، وعندما تشك الادارة في دقة تعبئة بعض الموظفين لقائمة الواجبات (الأسبوعية) لهم .

(ب) قائمة الواجبات (الأسبوعية) للموظف : Task list

تبين قائمة الواجبات المهام والأعمال التي يقوم بها الموظف خلال فترة معينة من الزمن وهي فترة الدراسة . وتحدد فترة الدراسة في معظم الأحيان بأسبوع واحد . ولذا يطلق على قائمة الواجبات أحياناً اسم جدول أعمال الموظف الأسبوعية ، وتعد وتملأ قائمة الواجبات من بيانات جدول أعمال الموظف اليومية .

فعند إجراء دراسة لتوزيع العمل في منظمة ما ، فإنه توزع على الموظفين أولاً نسخ من نموذج جدول أعمال الموظف اليومية . وبعد أن يملأ الموظفون النسخ المطلوبة من هذه النماذج، والتي تعادل الفترة المحددة للدراسة ، تلخص وتصنف محتويات هذه الجداول في قائمة واحدة تبين الواجبات التي قام بها الموظف خلال الفترة المحددة للدراسة ، ومجموع ساعات العمل التي قضاها طيلة أيام تلك الفترة في القيام بتلك الأعمال ، وتعتبر هذه القائمة ، قائمة الواجبات للموظف . أما عن السبب في اختيار مدة الأسبوع لتكون المدة الزمنية المحددة لمعظم الدراسات في مجال توزيع الأعمال ، فيعود إلى

الافتراض القائل بأن هذه الفترة كافية لأن تتضمن جميع الواجبات والأعمال التي قد يعهد إلى الموظف القيام بها في أي وقت من الأوقات ، وهذا الافتراض يبدو صحيحاً بالنسبة لمعظم الوظائف . إلا إنه توجد بعض الوظائف التي تزيد فيها كمية العمل في فترات معينة ، وتقل في فترات أخرى ، ولذلك فإنه إذا كانت هناك تغييرات كبيرة في كمية العمل في أوقات زمنية أطول من مدة الأسبوع فإن من المرغوب فيه تمديد مدة الدراسة لتكون أطول من أسبوع . أو قد يكون من الأفضل إعداد خريطتين لتوزيع الأعمال تمثل الأولى الأسبوع العادي ، والثانية تمثل الاسابيع التي يزيد فيها ضغط العمل .

من يقوم بتعبئة قائمة الواجبات :

تملأ قائمة الواجبات إما بواسطة الموظف الذي يقوم بالعمل . أو بواسطة المشرف (رئيس القسم) ، أو بواسطة المحلل الاداري[١] ، أو المنسق ، المسؤول عن دراسة توزيع العمل[٢] . ولكل طريقة من الطرق الثلاثة مزاياها وعيوبها ، فمن مزايا الطريقة الأولى ، حيث يقوم الموظف بتعبئة قائمة الواجبات هي التوفير من ناحية الوقت . فنستطيع أن نملأ قوائم الواجبات لجميع الموظفين في وقت واحد ، وذلك بالطلب من الموظفين أن يملأوا قوائم الواجبات إما مباشرة ، أو بواسطة تلخيص وتصنيف محتويات جداول الأعمال اليومية التي يكونون قد عبأوها خلال فترة الدراسة ، ثم بتعبئة قائمة الواجبات من تلك القوائم . ومن عيوب هذه الطريقة احتمال مبالغة الموظفين عند تقديرهم للوقت الذي يقضونه في القيام بالأعمال . وفي هذه الحالة فإن الدقة المرجوة في تقدير الوقت الذي يقضيه الموظفون في القيام بالأعمال لا تتحقق .

---

(١) المحلل الاداري ، أو المستشار الاداري .

(2) Ralph E. Steere, Op. Cit., p. 49.

وفي الطريقة الثانية ، يقوم المشرف بإعداد قائمة الواجبات لكل موظف من الموظفين الذين يشرف على أعمالهم ، في نفس الوقت الذي يكلف فيه الموظفون بإعداد قوائم الواجبات لأعمالهم ، ومن المآخذ على هذه الطريقة هي أن التوفير في الوقت الذي يتحقق باستخدام الطريقة الأولى قد لا يتحقق عند استخدام الطريقة الثانية . ومن مزايا هذه الطريقة . إمكانية التأكد من الدقة في بيانات قائمة الواجبات . فنستطيع أن نتأكد من صحة البيانات التي قدمها الموظف وذلك بمقارنتها بالبيانات التي أعدها المشرف ، وإذا وجد أن هناك اختلافات بين القائمتين (القائمة التي أعدها المشرف ، والقائمة التي أعدها الموظف) فإن على الموظف أن يوضح للمشرف وللمحلل أسباب تلك الاختلافات . وحسب الطريقة الثالثة ، يعد المحلل الاداري بنفسه قائمة الواجبات وذلك بواسطة إجراء مقابلات شخصية مع الموظفين . وتعتبر هذه الطريقة أكثر من الطريقتين السابقتين دقة . لكن من عيوبها ، أنها تحتاج إلى وقت كبير من وقت المحلل لجمع المعلومات بواسطة المقابلات الشخصية مع الموظفين . ويعتمد اختيار أية طريقة من الطرق الثلاثة السابقة على حجم الادارة التي ستجرى فيها الدارسة ، فإذا كان عدد الأقسام ، وعدد الموظفين فيها كبيراً فيفضل استخدام إحدى الطريقتين الأولى أو الثانية ، على أن يقوم المحلل الاداري بمراجعة قائمة الواجبات فيما بعد ، ليتأكد من دقتها واستكمالها للمعلومات المطلوبة .

كيفية تعبئة قائمة الواجبات :

يوضح الشكل رقم (١٢ ــ ٣) نموذج قائمة الواجبات للموظف . والقسم العلوي من النموذج بسيط جداً . وهو يتضمن معلومات أولية عن اسم الموظف ، واسم الوظيفة ، والمرتبة ، والادارة أو القسم ، واسم المشرف

(1) Ralph Steere, **Op. Cit.**, p. 47.

(الرئيس المباشر للموظف) ويستطيع الموظف أن يملأها بسهولة . أما (روجعت من قبل) فيعبأ فيها اسم المحلل الاداري الذي أشرف على الدراسة . و (التاريخ) يبين تاريخ إكال تعبئة النموذج .

وفي القسم الثاني الذي يبين الرقم المتسلسل للأعمال فيذكر فيه رقم الأعمال ، ويفضل أن يكون التسلسل تنازلياً حسب أهمية الأعمال (من الأهم إلى الأقل أهمية من الأعمال) . وفي خانة (الأعمال) يملأ فيها وصف موجز للأعمال ويستحسن عند التعبئة أن تتجنب الكلمات الغامضة والشاملة . فمثلاً ، إذا كان من ضمن أعمال موظف ما ، طباعة وتعبئة نماذج معينة ولها أرقام فيفضل أن يكتب في خانة وصف الأعمال طباعة نموذج رقم (٢٠) بدلا من كتابة طباعة نماذج . وفي خانة (رحل إلى النشاط رقم) فإنها لا تعبأ من قبل الموظف أو المشرف ولكنها تعبأ من قبل المحلل الاداري أو الشخص الذي أسندت إليه مهمة إعداد خريطة توزيع الأعمال للقسم أو للادارة قيد الدراسة . وعندما يرحل (ينقل) المعلومات من قائمة الواجبات إلى خريطة توزيع الأعمال ، فإنه يعبئ في هذه الخانة رقم النشاط الذي رحل إليه في خريطة توزيع الأعمال . ويعين ذلك في التدقيق على أعمال المحلل الاداري ، فيستطيع أن يتأكد من أن جميع الأعمال الموجودة في قائمة الواجبات ، قد نقلت (ورحلت) فعلا إلى خريطة توزيع الأعمال . ويعبأ في خانة عدد الساعات أسبوعياً ما يحتاجه كل عمل من الأعمال من الوقت في الأسبوع .

وفي خانة (الملاحظات) تترك لكتابة أية توضيحات إضافية وفي أسفل النموذج يوجد (المجموع) ويبين مجموع ساعات العمل التي يقضيها الموظف في القيام بالواجبات في خلال الأسبوع ، أو في خلال مدة الدراسة .

(جـ) قائمة نشاطات الوحدة : Activity list

تبين قائمة نشاطات الوحدة جميع أوجه النشاط والأعمال الهامة المسؤولة عنها الوحدة الادارية قيد الدراسة . وتفيد هذه القائمة عند إجراء دراسة لتحليل

وتوزيع الأعمال إذ يرجع إليها عند تجميع وتصنيف الواجبات التي يقوم بها كل موظف ، فواجبات وأعمال الموظف تصنف حسب وجوه النشاط الموجودة في قائمة نشاطات الوحدة ، ويبين عند إعداد خريطة توزيع الأعمال أنواع النشاطات التي يشترك في القيام بها كل موظف وعدد الساعات التي يقضيها في كل نشاط من تلك النشاطات . ويستحسن عند إعداد قائمة النشاطات أن نذكر في آخر القائمة كلمة (متفرقة) ليذكر فيها النشاطات غير الهامة والتي لم تدرج تحت أي من النشاطات السابقة . وتعد قائمة نشاطات الوحدة إما بواسطة المشرف ، أو بواسطة المحلل الاداري ويستعين المشرف ، والمحلل الاداري ، عند إعداد تلك القائمة بدليل التنظيم للوحدة ، وبأدلة وكتيبات وصف الوظائف للوحدة إن وجدت ، وإذا لم تكن نشاطات الوحدة محددة في أدلة أو كتيبات فبإمكان المحلل الادري أن يعد قائمة بأوجه النشاطات للوحدة وذلك بإجراء مقابلات شخصية مع المشرف ومع الرئيس الاداري للوحدة وتعد قائمة النشاطات إما في أول الدراسة من المعلومات المكتوبة المتوفرة لدى المنظمة (كالأدلة والكتيبات) أو بواسطة المقابلات الشخصية مع الرؤساء[1] ، أو قد تعد قائمة النشاطات أثناء إجراء الدراسة لتوزيع الأعمال ويتم ذلك بالاستعانة بقوائم الواجبات الأسبوعية للموظفين ، وذلك بتجميع وتصنيف أعمال الموظفين المتشابهة ووضعها في قائمة واحدة هي قائمة أوجه النشاط للوحدة[2] .

---

(1) Ralph Steere, Op. Cit., p. 47.

(2) Little field and Rachel, Op. Cit., p. 71.

قائمة الواجبات

اسم الموظف :　　　　　　　　الادارة/القسم :

اسم الوظيفة :　　　　　　　　المشرف :

المرتبة :　　　　　　　　روجعت من قبل :

التاريخ :

الرقم المتسلسل للاعمال	الاعمال	رحل الى النشاط رقم	عدد الساعات اسبوعيا	ملاحظات
	المجموع			

شكل رقم ١٣/ ٢ قائمة الواجبات

كيفية تعبئة نموذج قائمة نشاطات الوحدة :

يبين الشكل رقم (١٢ ــ ٤) نموذج قائمة نشاطات الوحدة . ويملأ المشرف أو المحلل الاداري القسم العلوي من النموذج ، ويشمل معلومات عن اسم الادارة ، اسم القسم ، اسم المشرف . أما (أعدت من قبل) فيملأها المشرف إذا كان هو الذي أعد قائمة نشاطات الوحدة وقد يملأها المحلل الاداري (أو أي موظف آخر) إذا كان هو المسؤول عن إعداد قائمة النشاطات . ويفيد ذلك في تحديد المسؤولية ، ولمعرفة الشخص الذي قام بإعداد قائمة النشاطات في المستقبل .. (التاريخ) ويذكر فيه تاريخ إعداد القائمة ، وذكر التاريخ يفيد بأن تلك الوحدة كانت تمارس النشاطات المذكورة في القائمة وقت إعدادها .. (رقم النشاط) فيذكر فيه رقم كل نشاط تمارسه الوحدة ، وتذكر نشاطات الوحدة بشكل تنازلي ، فالنشاطات الهامة تذكر في أول القائمة ثم التي تليها في الأهمية وهكذا .. حتي نصل إلى النشاطات الأقل أهمية .. (خانة النشاط) تذكر النشاطات التي تقوم بها الوحدة .

ويستخدم نموذج واحد لتوضيح قائمة نشاطات الوحدة أو القسم وإذا كانت الادارة التي تجرى لها دراسة لتوزيع الأعمال تتكون من عدة أقسام ، فيستخدم لكل قسم نموذج خاص يبين نشاطات كل قسم فيها .

(د) خريطة توزيع الأعمال : Work Distribution Chart

خريطة توزيع الأعمال ما هي إلا جدول يبين جميع النشاطات المسؤولة عنها الوحدة وجميع الأعمال التي يقوم بها كل موظف في الوحدة قيد الدراسة . وتظهر الخريطة أعمال الموظفين مرتبة حسب نشاطات الوحدة ، وتفيد خريطة توزيع الأعمال في دراسة وتحليل النشاطات والأعمال في الوحدة الادارية . فإذا نظرنا إلى الخريطة ، بشكل عمودي (آخذين جميع الخانات بعين الاعتبار) فإننا نستطيع أن نتعرف على أوجه النشاطات في الوحدة ، وما يخصص لكل

قائمة نشاطات الوحدات

اسم الادارة :　　　　　　اسم المشرف :

اسم القسم :　　　　　　أعدت من قبل :

التاريخ :

رقم النشاط	النشـــاط

شكل رقم ٤/١٢ نموذج قائمة نشاطات الوحدة

نشاط من ساعات العمل في الأسبوع ، وبهذا نستطيع أن نتعرف على النشاطات الهامة والأقل أهمية في الوحدة ، كما أننا نستطيع أن نتعرف على الأعمال التي يقوم بها الموظف ، وعلى كيفية توزيعه لأوقاته على الأعمال التي يقوم بها ، وفي عدد الساعات التي يعملها في الأسبوع ، وإذا نظرنا إلى الخريطة بشكل أفقي (مخترقين جميع الخانات في الخريطة) فإننا نستطيع أن نتعرف على الأعمال ، والساعات التي يساهم بها كل موظف في كل نشاط من نشاطات الوحدة ، وفي خريطة واحدة لتوزيع الأعمال نستطيع أن نبين أعمال الموظفين في قسم من الأقسام ، بحيث لا يتجاوز عدد الموظفين في ذلك القسم ستة موظفين ، أما إذا تجاوز عدد الموظفين ستة موظفين فإننا نحتاج إلى استخدام أكثر من خريطة (نموذج) لأغراض بيان توزيع الأعمال .

وإعداد خريطة توزيع الأعمال ، ثم تحليلها ، يفيد في اكتشاف نقاط الضعف في التوزيع الحالي ، فهي تساعد في بيان النشاطات والأعمال غير الهامة وهذا يؤدي إما إلى إلغائها أو إدماجها في بعضها البعض كما أنها تساعد في اكتشاف الازدواجية في الأعمال . وفي مدى الاستفادة من الاختصاصات والطاقة البشرية في المنظمة . وفي كيفية توزيع الأعمال بين الموظفين ويساعد تحليل الخريطة في وضع الحلول ، وإقتراح توزيع أفضل للأعمال عند وضع التوزيع المقترح الذي يقدم للادارة العليا لاقراره .

كيفية إعداد خريطة توزيع الأعمال :

يوضح الشكل رقم (١٢ ــ ٥) نموذج خريطة توزيع الأعمال ، ويقوم بإعداد الخريطة إما المشرف على الوحدة ، أو محلل التنظيم والادارة . ولكن إذا قام المشرف بإعداد الخريطة فيستحسن أن يكون المحلل موجوداً وقت إعداد الخريطة لمساعدة المشرف في إعدادها إذا ما تطلب الأمر ذلك ، كما يتوجب أن يقوم المحلل الاداري ، فيما بعد ، بتحليل خريطة توزيع الأعمال . ويبدأ العمل بإعداد خريطة توزيع الأعمال بعد إعداد قائمة الواجبات لكل موظف في

الوحدة وبعد إعداد قائمة نشاطات الوحدة . أما عن كيفية إعداد خريطة توزيع الأعمال ، فإن المهمة سهلة وليست معقدة للغاية . فيبدأ المشرف أو المحلل الاداري أولاً بتعبئة القسم العلوي من النموذج (نموذج خريطة توزيع الأعمال) الذي يحتوي اسم (الادارة أو القسم) ويكتب المحلل في الفراغات المتروكة اسم الادارة أو القسم ، ثم ينتقل (التوزيع للأعمال) فإذا كانت الخريطة للتوزيع الحالي فإن المحلل يشطب كلمة المقترح، لكي يكون واضحاً أن الخريطة هي للتوزيع الحالي . ويشطب المحلل كلمة (الحالي) إذا كانت الخريطة للتوزيع المقترح . ثم يكتب المحلل اسمه أمام كلمة (أعدها) ، وفي الفراغ المتروك أمام عبارة (وافق عليها) فإنه يملأ اسم المدير الاداري الذي وافق على الخارطة بعد دراستها . أما (التاريخ) فإنه يعبأ بعد إكمال إعداد خريطة توزيع الأعمال وبعد الموافقة عليها من قبل الرئيس الاداري للمنظمة .

وبخصوص تعبئة الأعمدة والخانات الأخرى من الخريطة فإن العمودين الأول والثاني وهما (رقم النشاط) و (النشاطات) فإنهما تنقلان من قائمة نشاطات الوحدة المعدة سابقاً وتذكر أوجه النشاط وترتب حسب أهميتها وتذكر في آخر النشاطات كلمة (متفرقة) ليذكر تحتها النشاطات القليلة الأهمية في الوحدة .

أما العمود الثالث (الساعات / الأسبوع) فهو يبين عدد الساعات التي يحتاجها كل نشاط في الأسبوع ، ويستحسن أن يترك تعبئته إلى حين إنتهاء المحلل من إكمال تعبئة النموذج .. ثم ينتقل المحلل إلى تعبئة الخانات والأعمدة التي تحتوي على (اسم الموظف) و (الوظيفة) ، ويستعين المحلل بقائمة الواجبات المعدة سابقاً لكل موظف من موظفي الوحدة ، فيكتب اسم الموظف ، ثم وظيفته في الفراغ المتروك لذلك . ويستحسن أن يرتب الموظفون وفقاً لمراتبهم ومسؤوليات وظائفهم فيبدأ المحلل بكبار الموظفين وأكثرهم أهمية ثم ينتقل إلى الأقل أهمية منهم ، عند ترحيله للمعلومات بخصوص الموظفين وأعمالهم . ويملأ المحلل الأعمال التي يقوم بها كل موظف (من قائمة

خريطة توزيع الاعمال		الادارة : القسم :			توزيع الاعمال الحالي / المقترح			اعدها :		وافق عليها		التاريخ / /
رقم النشاط	النشاطات	الساعات/الاسبوع	الاسم : الوظيفة : الاعمال	الساعات/الاسبوع	الاسم : الوظيفة : الاعمال	الساعات/الاسبوع	الاسم : الوظيفة : الاعمال	الساعات/الاسبوع	الاسم : الوظيفة : الاعمال	الساعات/الاسبوع	الاسم : الوظيفة : الاعمال	الساعات/الاسبوع
المجموع الكلي												

الواجبات للموظف) مرتبة أمام أوجه النشاط المرتبطة بها تلك الاعمال .
ويعود المحلل إلى قائمة الواجبات للموظف فيملأ في الخانة رقم (٣) من القائمة أرقام النشاطات التي رحل إليها كل عمل من أعمال الموظف في خريطة توزيع الأعمال . ويملأ في خانة (الساعات / الأسبوع) ما يخصصه كل موظف لكل عمل من الأعمال التي يقوم بها في الأسبوع . ثم يجمع المحلل الاداري ، وبشكل عمودي ، جميع الساعات التي يعملها الموظف فيحصل على عدد الساعات التي يعملها في الأسبوع . وعندما يجمع مجاميع ساعات العمل لكل موظف فإنه يحصل على المجموع الكلي لساعات العمل التي يعملها جميع الموظفين في الوحدة . وعندما يجمع المحلل الاداري ، بشكل أفقي ، جميع ساعات العمل التي يصرفها كل موظف على كل نشاط من نشاطات الوحدة فإنه يحصل على عدد الساعات المخصصة لكل نشاط من أوجه نشاطات الوحدة . والمجموع الكلي في الأسبوع للساعات المخصصة لجميع نشاطات الوحدة يظهر في أسفل الخانة (العمود) رقم (٣) (ويذكر في أسفل خانة النشاطات كلمة « متفرقة » ليدرج تحتها النشاطات الأخرى المختلفة غير الهامة في المنظمة) .

وللتأكد من دقة الأرقام في خريطة توزيع الأعمال فيجب أن يتساوى المجموع الكلي للساعات المخصصة للنشاطات في الأسبوع مع مجموع ساعات العمل لجميع الموظفين في الأسبوع (ويستحسن أن يستخدم قلم الرصاص أثناء تعبئة خارطة توزيع الأعمال ليسهل التعديل والتغيير والمحو أثناء إعدادها ، وبعد أن تعد بشكل نهائي فإنها تكتب بقلم الحبر أو تطبع) وبهذا نكون قد أنهينا إعداد خريطة توزيع الأعمال الحالية للوحدة قيد الدراسة .

٣ ــ تحليل خريطة توزيع الأعمال :

Analysis of Work Distribution Chart

بعد إعداد خريطة توزيع الأعمال ، فإن المرحلة التالية هي دراسة وتحليل

تلك الخريطة ، لأجل إكتشاف مواطن الضعف في توزيع الأعمال . ويجب أن يكون واضحاً للمشرف وللمحلل الاداري المبتدىء ، بأن خريطة توزيع الأعمال ، إنما هي وسيلة لتنظيم وعرض المعلومات المطلوبة عن كيفية توزيع الأعمال في الوحدة ، وأنها لا تعطي الحلول للمشكلة التي تواجهها الوحدة ، وأن اكتشاف الحلول لتلك المشاكل إنما هي من واجبات المشرف والمحلل الاداري .

ويقوم بتحليل خريطة توزيع الأعمال المحلل الاداري ، وأحياناً يقوم بهذا العمل المشرف بالتعاون مع المحلل الاداري . والغرض من إشتراك المشرف هو الحصول على تعاونه وكسب تعاون الموظفين الذين يعملون تحت رئاسته وذلك أثناء الدراسة ، وعند وضع المقترحات والتوصيات موضع التنفيذ .. وقبل البدء في تحليل خريطة توزيع الأعمال فإنه يجب التأكد أولاً من صحة إعداد البيانات الواردة فيها ، وهذا يتطلب مراجعتها مع قوائم الواجبات للموظفين ، ومع قائمة نشاطات الوحدة ، وعندئذ يمكن الاستفادة من الخريطة إستفادة كبيرة والوصول إلى نتائج واقعية عن طريق دراستها وتحليلها .

وفيما يتعلق بكيفية تحليل خريطة توزيع الأعمال للوحدة ، فقد وجد أن أفضل طريقة لتحليل تلك الخريطة هي في إتباع قائمة معدة مقدماً من الأسئلة الدقيقة وتعتبر تلك القائمة مرشداً لتحليل هذه الخريطة واكتشاف مواطن الضعف في توزيع العمل داخل كل وحدة أو إدارة وقد صمم تلك القائمة وأعدها مكتب الميزانية الأمريكي لتحليل توزيع الأعمال في المكاتب الحكومية وتعتبر مرجعاً هاماً عند تحليل الأعمال في المكاتب الحكومية وفي مكاتب الشركات الخاصة . وتتكون هذه القائمة من الأسئلة التالية :[1]

---

(١) عبد الرحمن عبد الباقي عمر ، تنظيم وإدارة المكاتب ، (الطبعة الثالث) ، مكتبة عين شمس ، ١٩٦٢ م ، ص ١٢٧ — ١٢٨ ، وقد نقلها وترجمها عبد الرحمن عبد الباقي عمر من الكتاب التالي :

C. Little field and Frank Rachel, **Office and Administrative Management** (Seeond Edition) Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc., pp. 72-73.

١ ـــ ما هي وجوه النشاط التي يستنفذ أداؤها الجزء الأكبر من وقت الموظفين ؟ وهل ينبغي أن تأخذ فعلاً النصيب الأكبر من وقتهم ؟ .
٢ ـــ هل الوقت الذي يصرف على كل وجه من وجوه نشاطات الوحدة يمكن تبريره تبريراً صحيحاً ؟ .

ويمكن الحصول على الاجابة على هذا السؤال بواسطة تفحص أوجه النشاط للوحدة المدرجة في خريطة توزيع الأعمال . فهي تبين أوجه النشاطات للوحدة ، وعدد الساعات التي تصرف على كل نشاط فيها ، وبهذا نستطيع أن نأخذ فكرة فيما إذا كان هناك عدم توازن بين أهمية النشاط وبين مقدار الوقت الذي يصرف عليه ، كما أنه يمكن معرفة ما إذا كان يصرف وقت كبير على نشاطات غير هامة في الوحدة . فقد نكتشف أن بعض جهود وأوقات الموظفين تضيع سدى وذلك بتخصيصها للقيام بأعمال أصبحت غير هامة ، أو قيامها بالأعمال بواسطة طرق ووسائل أصبحت قديمة ، ويجب التركيز بشكل خاص عند التحليل على دراسة النشاطات المدرجة تحت الأعمال (الادارية) أو (المتفرقة) فقد يصرف وقت كبير على مثل تلك الأعمال .

٣ ـــ هل هناك جهود قد أسيئ توجيهها ؟ هل هناك أوقات قد خصصت لمهام غير ضرورية ؟ (هل يستفاد من مجهودات الموظفين أحسن استفادة ؟) .

ويتضح من دراسة خريطة توزيع الأعمال ، عند الاجابة على هذا السؤال ، فيما إذا كان هناك وجه من وجوه النشاط في الوحدة الادارية قيد الدراسة لا ضرورة له ، لأنه لا يساعد على تحقيق الهدف من إنشاء تلك الوحدة ، أو إذا كان هناك مبالغة في بعض الواجبات أو إزدواج فيها .

٤ ـــ هل تستخدم جميع المهارات الاستخدام السليم ؟ وهل يعهد إلى موظف ذي خبرة عالية بالاضطلاع بأعمال لا تتطلب سوى مهارة قليلة أو العكس ؟ .

وتتضح الاجابة على هذا السؤال من دراسة الأعمال التي تذكر تحت اسم كل موظف ، فإذا كان فيها إختلاف كبير ، أي أن فيها واجبات تتطلب مهارة عالية وواجبات أخرى تتطلب مهارة عادية ، فإن إستخدام وقت الموظف في الواجبات الأخيرة يعتبر إساءة لاستغلال قدراته ولذا فإنه يجب التأكد من أن الموظفين المؤهلين تأهيلاً عالياً يؤدون أعمالاً تتفق مع مؤهلاتهم .

٥ ــ هل يقوم الموظفون بأعمال متعددة لا يتصل ولا يرتبط بعضها ببعض (أعمال لا علاقة بينها) مما يدل على أن المنظمة لا تتبع التخصص بالقدر الكافي ؟ والاجابة على هذا السؤال تتضح من دراسة أنواع الأعمال المذكورة تحت إسم كل موظف . فإذا كانت الأعمال كثيرة ومتنوعة أكثر مما ينبغي فإن ذلك يدل على أن المنظمة لا تستفيد من التخصص ، ولذلك تفقد الخبرة التي إكتسبها الموظفون .

٦ ــ هل العمل مقسم تقسيماً سليماً ؟ ألا توجد مبالغة في التقسيم ، هل حددت وظيفة كل موظف تحديداً دقيقاً ؟ أم هل يؤدي أكثر من موظف واحد ، عملاً واحداً في وقت واحد وكل منهم لا ينهض إلا بجزء بسيط من العمل ؟ هل يتعطل سير العمل كثيراً وهل تضيع مجهودات الموظفين ووقتهم بسبب تدخل أكثر من موظف واحد في عملية واحدة[1] ، وعندما يكون التقسيم غير سليم ، أي عندما يؤدي أكثر من موظف واحد عملاً واحداً في وقت واحد ، أو إذا وجدت عقبات أو تعطيل في العمل لا مبرر لهما ، أو كان الانتاج غير متصل كان يكون عدد من الموظفين مكلفين بمقابلة الجمهور بجانب أدائهم أعمالاً أخرى مثل هذا الوضع يعطل سير العمل ، ويسبب ضيقاً

---

(١) جوزي انتونيو هيوجوزانيت ، طريقة تبسيط الأعمال ، صادر عن الادارة المركزية للتنظيم والادارة ، ديوان الموظفين المصري (القاهرة ، الهيئة العامة لشؤون المطابع الاميرية ١٩٦١ م) ، ص ١٤ .

للطرفين ، ويؤدي إلى ضياع وقت كل من الموظف والجمهور إذ أنه إذا كان الموظف مشغولاً بعمله فسيحيل المراجع إلى موظف آخر ، وهكذا ، ولذا يستحسن تحديد أعمال كل موظف بدقة ، لكي تحقق سلامة تقسيم العمل .

٧ ــ هل الأعمال والواجبات موزعة توزيعاً عادلاً ؟ أم أنْ بعض الموظفين مرهقين بالواجبات والأعمال ، بينما يقضي غيرهم قسماً من أوقاتهم بدون أعمال ؟ . وتتضح الاجابة على هذا السؤال من مقارنة مجموع ساعات العمل التي يقضيها كل موظف في إنجاز الأعمال المنوطة به ، ويمكن الحصول على ذلك بمقارنة مجموع العمود الرأسي تحت اسم كل موظف (الذي يبين عدد ساعات العمل التي يعملها الموظف في الأسبوع) فيظهر مدى إرهاقه بالأعمال أو عدم وجود عمل كاف له .

وتجدر الاشارة بأن هنالك قوائم لتحليل الأعمال أكثر عمقاً وتفصيلاً من القائمة المذكورة سابقاً لا يستخدمها سوى الخبراء والمتخصصين في مجال تحليل الأعمال .

٤ ــ إعادة توزيع الأعمال :

تكشف عملية تحليل خريطة توزيع الأعمال عن نقاط الضعف الموجودة في توزيع الأعمال الحالية في الوحدة الادارية . وتلي ذلك مرحلة اقتراح الحلول المناسبة لاعادة توزيع الأعمال في الوحدة توزيعاً عادلاً وسليماً ، يراعي اختصاص ومهارة وكفاءة كل موظف في الوحدة الادارية ويعد المحلل الاداري خريطة توزيع الأعمال المقترحة ويبين فيها التغييرات التي ستطرأ على واجبات وأعمال كل موظف في الوحدة الادارية وعلى نشاطات الوحدة ككل . ومن المستحسن أن يناقش المحلل الاداري التوصيات والمقترحات التي يراها مناسبة لمعالجة مشاكل توزيع الأعمال في الوحدة مع الرؤساء الاداريين قبل وضعها في صورتها النهائية . وأن يستمع إلى آرائهم بخصوص تلك التوصيات

والمقترحات . ويعد المحلل الاداري ، بعد ذلك خريطة توزيع الأعمال المقترحة في صورتها النهائية ، ويرفق بها تقريراً يبين التوصيات والمقترحات بخصوص إعادة توزيع الواجبات لكل موظف في الوحدة ، ويقدم تقريره إلى الرئيس الاداري المسؤول في المنظمة . ويلي ذلك مرحلتي التنفيذ والمتابعة . والتنفيذ هو إخراج التوصيات والمقترحات إلى حيز الوجود ، ويتم التنفيذ بعد موافقة الادارة العليا على التوصيات والمقترحات ، ويظهر ، بشكل فعلي بإعادة توزيع الأعمال بين الموظفين . أما مرحلة المتابعة فتتم بواسطة زيارة الوحدة التي أعيد توزيع الأعمال فيها من قبل المحلل الاداري بين حين وآخر للتأكد من أن التوصيات قد وضعت موضع التنفيذ ، وأن توزيع الأعمال قد نفذ حسب التوصيات وأن الموظفين لم يعودوا إلى التوزيع السابق القديم للأعمال .

مثال توضيحي لتوزيع الأعمال :

لتوضيح دراسة توزيع الأعمال ، ولبيان كيفية تعبئة النماذج التي تتضمنها تلك الدراسة فإنني ذكرت في نهاية هذا البحث ، مثالاً بسيطاً لتوزيع الأعمال في قسم البريد الوارد في منظمة ما . ففي هذا القسم افترضت وجود موظفين إثنين هما ، أحمد علي ، وغسان محمود ، وافترضت أن كل موظف منهما يعمل في وظيفة كاتب وارد في المرتبة الثانية . وعند إجراء الدراسة على توزيع العمل بينهما وجدت أن الموظف الأول أحمد علي يعمل بمعدل (٣٤) ساعة في الأسبوع بينما وجدت أن الموظف الثاني غسان محمود يعمل بمعدل (٢٦) ساعة في الأسبوع . وحيث أن الموظفين الأول والثاني متساويين في المراتب وفي المؤهلات ومعينين على وظائف متشابهة (نفس الوظائف) . لذا وجدت أن من الأفضل إعادة توزيع الأعمال بينهما بالتساوي بحيث ينال كل منهما (٣٠) ساعة عمل في الأسبوع . وقد تمت عملية إعادة توزيع الأعمال بين الموظفين بأخذ عمل إستلام وقيد بريد الشركات (وهو بمعدل ٤ ساعات في الأسبوع) من الموظف الأول (أحمد علي) وإعطائه للموظف الثاني وهو

غسان محمود ، وبهذا أصبح العمل موزعاً توزيعاً عادلا ومتساويا بين الموظفين أي بمعدل (٣٠) ساعة لكل منهما .

ويوضح الشكل رقم (١٢ ــ ٦) والشكل رقم (١٢ ــ ٧) نموذج جدول أعمال الموظف اليومية معبأ بأعمال الموظفين أحمد علي وغسان محمود . ويوضح الشكل رقم (١٢ ــ ٨) والشكل رقم (١٢ ــ ٩) قائمة الواجبات (الأسبوعية) لهذين الموظفين ويبين الشكل رقم (١٢ ــ ١٠) قائمة نشاطات الوحدة المدروسة (قسم الوارد) ، والشكل رقم (١٢ ــ ١١) يبين خريطة توزيع الأعمال الحالية والشكل رقم (١٢ ــ ١٢) يبين خريطة توزيع الأعمال المقترحة بعد إجراء الدراسة ، والتحليل وإعادة توزيع الأعمال بين الموظفين .

جدول اعمال الموظف اليومية

اسم الموظف : احمد علي — الادارة/القسم : قسم الوارد

اسم الوظيفة : كاتب وارد — المشرف : داود شريف

المرتبة : الثانية — التاريخ ١/٨/١٩٨٤م

التوقيت	الاعمـــال	المدة الزمنية (ساعات)
٨ـ٣٠ر١٠	استلام وقيد البريد الحكومي (٧ مناطق)	٢ ½
٣٠ر١٠ـ٣٠ر١١	استلام وقيد البريد الوارد من الشركات	١
٣٠ر١١ـ١٢	تسليم البريد الوارد الى الاقسام المختصة	½
١٢ـ٣٠ر١٢	استقبال مراجعين	½
٣٠ر١٢ـ١	متابعة	½
١ـ٣٠ر١	تسليم البريد الخاص بالموظفين	½
	المجمـــوع	٥ ½

شكل رقم (١٣/٦) جدول اعمال الموظف اليومية (للموظف احمد علي)

جدول أعمال الموظف اليومية

اسم الموظف : غسان محمود — المشرف : داود شريف

اسم الوظيفة : كاتب وارد — الادارة/القسم : قسم الوارد

المرتبة : الثانية — التاريخ : ١/٨/١٩٨٤م

التوقيت	الأعمال	المدة (س
٨ـ١٠	استلام وقيد البريد الحكومي (٦ مناطق)	
١٠ـ٣٠ر١٠	تسليم البريد للاقسام	
١١ـ٣٠ر١١	استقبال مراجعين	
١ـ٢	متابعة	
	المجموع	

جدول اعمال الموظف اليومية (للموظف غسان محمود)

شكل رقم (١٢/ ٧)

قائمة الواجبات

اسم الموظف : احمد علي — الادارة/القسم : قسم الوارد

اسم الوظيفة : كاتب وارد — المشرف : داود شريف

المرتبة : الثانية — التاريخ : ١٠/٨/١٩[illegible]م

الرقم التسلسل	الاعمال	رقم (عمل) النشاط	عدد الساعات اسبوعيا	ملاحظات
١	استلام وقيد البريد الحكومي	١	١٤	
٢	استلام وقيد بريد الشركات	٢	٤	
٣	تسليم البريد الوارد الى الاقسام	٣	٤	
٤	متابعة	٤	٣	
٥	تسليم بريد الموظفين	٥	٣	
٦	استقبال مراجعين	٦	٦	
	المجمـــوع		٣٤	

قائمة الواجبات (الاسبوعية) للموظف احمد علي

شكل رقم (٨/١٣)

قائمة الواجبات

اسم الموظف : غسان محمود	الادارة/القسم : قسم الوارد
اسم الوظيفة : كاتب وارد	المشرف : داود شريف
المرتبة : الثانية	التاريخ : ١٠/٨/١٩٨٤م

الرقم المتسلسل للاعمال	الاعمـــال	(يعمل رقم) رحل الى الشفافة	عدد الساعات اسبوعيا	ملاحظـات
١	استلام وقيد البريد الحكومي	١	١٣	
٢	تسليم البريد للاقسام	٢	٤	
٣	متابعة	٤	٣	
٤	استقبال مراجعين	٦	٦	
	المجمــــوع		٣٦	

قائمة الواجبات (الاسبوعية) للموظف غسان محمود
شكل رقم ١٣/٩

قائمة نشاطات الوحدة

اسم الادارة :

اسم المشرف : داود شريف

اسم القسم : قسم الوارد

اعدت من قبل : احمد شاكر

التاريخ : ١٥/٨/١٩٨٤م.

رقم النشاط	النشـــاط
١	استلام وقيد البريد الحكومي
٢	استلام وقيد بريد الشركات
٣	تسليم البريد الوارد الى الاقسام
٤	متابعة
٥	تسليم بريد الموظفين
٦	متفرقة (استقبال مراجعين)

قائمة نشاطات قسم الوارد

شكل رقم ١٢-١٠أ

خريطة توزيع الأعمال	الادارة : القسم : قسم الوارد	توزيع الاعمال	الحالي المقترح	احمد شاكر	وافق عليها : هشام عمر	التاريخ ٢٠/٨/٨٤

رقم النشاط	النشاطات	الساعات/الاسبوع	الاسم : أحمد علي الوظيفة: كاتب وارد الاعمال	الساعات/الاسبوع	الاسم: غسان محمود الوظيفة: كاتب وارد الاعمال	الساعات/الاسبوع	الاسم : الوظيفة : الاعمال	الساعات/الاسبوع	الاسم : الوظيفة : الاعمال	الساعات/الاسبوع	الاسم : الوظيفة : الاعمال	الساعات/الاسبوع
١	استلام وقيد البريد الحكومي	٢٧	استلام وقيد البريد الحكومي	١٤	استلام وقيد البريد الحكومي	١٣						
٢	استلام وقيد بريد الشركات	٤	استلام وقيد بريد الشركات	٤		٤						
٣	تسليم البريد الوارد الى الاقسام	٨	تسليم البريد الوارد الى الاقسام		تسليم البريد الوارد الى الاقسام	٤						
٤	متابعة	٦	متابعة	٣	متابعة	٣						
٥	تسليم بريد الموظفين متفرقة	٣	تسليم بريد الموظفين	٣								
٦	(استقبال مراجعين)	١٢	استقبال مراجعين	٦	استقبال مراجعين	٦						
	المجموع	٦٠		٣٤	•	٣٦						

شكل رقم ١٢/١١ نموذج خريطة توزيع الاعمال الحالية لقسم الوارد

خريطة توزيع الاعمال	الادارة : القسم : قسم الوارد	توزيع الاعمال	الحالي / المقترح	اعدها احمد شاكر	وافق عليها : هشام عمر	التاريخ ٢٥/٨/١٤٠٢

رقم النشاط	النشاطات	الساعات/الاسبوع	الاسم : أحمد علي الوظيفة: كاتب وارد الاعمال	الساعات/الاسبوع	الاسم: غسان محمود الوظيفة: كاتب وارد الاعمال	الساعات/الاسبوع	الاسم : الوظيفة : الاعمال	الساعات/الاسبوع	الاسم : الوظيفة : الاعمال	الساعات/الاسبوع	الاسم : الوظيفة : الاعمال
١	استلام وقيد البريد الحكومي	٢٧	استلام وقيد البريد الحكومي	١٤	استلام وقيد البريد الحكومي	١٣					
٢	استلام وقيد بريد الشركات	٤			استلام وقيد بريد الشركات	٤					
٣	تسليم البريد الوارد الى الاقسام	٨	تسليم البريد الوارد الى الاقسام	٤	تسليم البريد الوارد الى الاقسام	٤					
٤	متابعة	٦	متابعة	٣	متابعة	٣					
٥	تسليم بريد الموظفين متفرقة	٣	تسليم بريد الموظفين	٣							
٦	(استقبال مراجعين)	١٢	استقبال مراجعين	٦	استقبال مراجعين	٦					
	المجموع	٦٠		٣٠		٣٠					

شكل رقم ١٣/١٢ نموذج خريطة توزيع الاعمال المقترحة لقسم الوارد

تمرين رقم (١)

يعمل عبد الله بن صالح وعبد العزيز محمود ، في قسم التوظيف التابع لادارة شؤون الموظفين في مصلحة ما ، وذلك على وظيفة مدقق تشكيلات في المرتبة السادسة ، وبعد إجراء دراسة للأعمال التي يقومان بها ، اتضح ما يلي :

أولاً : يعمل عبد الله بن صالح بمعدل (٣٠) ساعة في الأسبوع ، على النحو الآتي :

١ ــ إعداد قرارات التعيين والترقية والنقل والفصل ، بمعدل ١٠ ساعات في الأسبوع .
٢ ــ إعداد الكتابات اللازمة لبعض المعاملات التي لم تكتمل ، بمعدل ٥ ساعات في الأسبوع .
٣ ــ تسجيل القرارات على البطاقات والسجلات ، وبيانات الشواغر ، بمعدل ٥ ساعات في الأسبوع .
٤ ــ متابعة إجراءات الوظائف الشاغرة المرفوعة لديوان الخدمة المدنية ، بمعدل ٢,٣٠ ساعة في الأسبوع .
٥ ــ متابعة المعاملات في قسم النسخ ، بمعدل ٢,٣٠ ساعة في الأسبوع .
٦ ــ حفظ صور المعاملات بالملفات ، بمعدل ٢,٣٠ ساعة في الأسبوع .
٧ ــ الرد على استفسارات المراجعين ، بمعدل ٢,٣٠ ساعة في الأسبوع .

ثانياً : يعمل عبد العزيز محمود بمعدل (٢٥) ساعة في الأسبوع ، على النحو الآتي :

١ ــ إعداد قرارات التعيين والترقية والنقل والفصل ، بمعدل ٧,٣٠ ساعة في الأسبوع .

٢ ــ تسجيل القرارات على البطاقات والسجلات ، وبيانات الشواغر ، بمعدل ٥ ساعات في الأسبوع .

٣ ــ إعداد الكتابات اللازمة لبعض المعاملات التي لم تكتمل إجراءاتها ، بمعدل ٥ ساعات في الأسبوع .

٤ ــ متابعة المعاملات في قسم النسخ ، بمعدل ٢,٣٠ ساعة في الأسبوع .

٥ ــ حفظ صور المعاملات بالملفات ، بمعدل ٢,٣٠ ساعة في الأسبوع .

٦ ــ الرد على استفسارات المراجعين ، بمعدل ٢,٣٠ ساعة في الأسبوع .

المطلــوب :

تفريغ بيانات الأعمال لـ عبد الله بن صالح ، وعبد العزيز محمود على نماذج جدول أعمال الموظف الأسبوعية (قائمة الواجبات) ، وإعداد خريطة توزيع الأعمال الحالية ، والمقترحة لهما ، مع مراعاة إعادة توزيع الأعمال بينهما بالتساوي .

تمرين رقم (٢)

أحمد صالح وسالم مرزوق ، موظفان يعملان في قسم الشؤون المالية على وظيفة محاسب في المرتبة الخامسة ، في وزارة ما . وبعد إجراء دراسة للأعمال التي يقومان بها اتضح ما يلي :

أولاً : يعمل أحمد صالح بمعدل (٢٢) ساعة في الأسبوع ، وذلك على النحو الآتي :

١ ــ إجراء قيود في دفاتر محاسبية ، بمعدل ٤ ساعات في الأسبوع .
٢ ــ مراجعة أوامر الصرف ، بمعدل ٥ ساعات في الأسبوع .
٣ ــ إعداد أوامر الصرف ، بمعدل ٣,٣٠ ساعة في الأسبوع .
٤ ــ إعداد الجداول الشهرية ، بمعدل ٣ ساعات في الأسبوع .
٥ ــ تسديد الحسميات والعهد ، بمعدل ٣ ساعات في الأسبوع .
ــ إعداد الاضابير ، بمعدل ٣,٣٠ ساعة في الأسبوع .

ثانيا : يعمل سالم مرزوق ، بمعدل (٣٢) ساعة في الأسبوع ، وذلك على النحو الآتي :

١ ــ إجراء قيود في دفاتر محاسبية ، بمعدل ٤ ساعات في الأسبوع .
٢ ــ إعداد أوامر الصرف ، بمعدل ٣,٣٠ ساعة في الأسبوع .
٣ ــ مراجعة أوامر الصرف ، بمعدل ٥ ساعات في الأسبوع .
٤ ــ إعداد الجداول الشهرية ، بمعدل ٣,٣٠ ساعة في الأسبوع .
٥ ــ إعداد الاضابير ، بمعدل ٧ ساعات في الأسبوع .
٦ ــ القيد في دفتر اليومية ، بمعدل ٥ ساعات في الأسبوع .
٧ ــ تسديد الحسميات والعهد ، بمعدل ٤ ساعات في الأسبوع .

المطلـوب :

تفريغ بيانات الأعمال لـ أحمد صالح وسالم مرزوق على نماذج جدول أعمال الموظف الأسبوعية (قائمة الواجبات) ، وإعداد خريطة توزيع الأعمال الحالية والمقترحة لهما ، مع مراعاة إعادة توزيع الأعمال بينهما بالتساوي .

الفصل الثالث عشر
تصميـــم المكتـــب

- تمهيـــد
- مفهوم تصميم المكتب .
- أهداف دراسة تصميم المكتب .
- مبادىء تصميم المكتب .
- إختيار موقع الادارات .
- تخطيط الترتيب الداخلي للمكتب .
- من يدرس الترتيب الداخلي للمكتب ؟ ومتى ؟
- خطوات تخطيط الترتيب الداخلي للمكتب .
- المقاييس النموذجية في ترتيب المكتب .
- المكتـــب المفتـــوح .
- المكاتـــب الخاصـــة .
- غرفـة الاسـتقبال .
- غرفـة الاجتماعـات .
- خريطة تصميم المكتب الاجرائية .
- أهـــداف الخريطـــة .
- كيفية إعـداد الخريطـة .
- مثـال توضيحـــي .

الفصل الثالث عشر

تصميم المكتب Office Layout

تمهيـــد :

المكتب هو المكان الذي يعمل فيه الموظفون القائمون بالأعمال الكتابية ، ورؤساؤهم والمشرفون على أعمالهم . وهو مركز الاتصالات في المنظمة ، فإليه يوجه بريد المنظمة ، ومنه يخرج صادرها ، وعن طريقه يتم إتصال الجمهور بها ، وبه تحفظ سجلاتها ومستنداتها وهو مركز الجهاز الاداري وجهاز الرقابة في المنظمة .

وللمكتب وظائف متعددة ، ومن أهم تلك الوظائف : تأمين الاتصالات الداخلية بين الادارات والأقسام المختلفة التابعة للمنظمة ، وتأمين الاتصالات الخارجية التي تتم بين المنظمة والمنظمات الأخرى ، وبين المنظمة وجمهور المنتفعين ، وتزويد الادارة العليا بالمعلومات والاحصائيات اللازمة لادارة العمل واتخاذ القرارات ، ويشترط أن تكون تلك المعلومات مرتبة بصورة ملائمة ، وجاهزة في الوقت المناسب .

ومن الواضح أن المكاتب لا تقوم بإنتاج البضائع والسلع ، وإنما تقوم بتقديم الخدمات ، وقد أخذت هذه الخدمات تتوسع باستمرار في السنوات الأخيرة ، وذلك ناتج عن الزيادة الكبيرة في الخدمات التي أصبحت تؤديها الحكومة لأفراد المجتمع ، وعن التوسع في نشاطات وأعمال القطاع الخاص . وقد أصبح الاهتمام كبيراً بالمكاتب ، في السنوات الأخيرة ، وبذلت وتبذل محاولات جدية لاصلاحها ، وذلك بهدف أداء الخدمات التي تؤديها المكاتب ، بأكبر كفاية ، وأقل تكاليف ، سواء في الادارة الحكومية ، أو في المنشآت الخاصة .

مفهـوم تصميـم المكتـب :

يقصد بدراسة تصميم المكتب أنها دراسة خطة ترتيب المكتب . وتبين الخطة مواقع الادارات والأقسام وترتيبها في المنظمة ، وأماكن الموظفين ، والأثاث ، والآلات المكتبية داخل كل إدارة أو قسم ، مع التأكد من توفر الظروف المناسبة في محيط العمل .

ويعرف تصميم المكتب (Office Layout) بأنه « ترتيب الآلات ضمن المساحة المتوفرة في أرضية المكتب[1] » ويلاحظ بأن هذا التعريف يركز على ترتيب الآلات في المكتب إلا أن التصميم يشمل عناصر أخرى هامة غير الآلات ، فهو يشمل ترتيب أماكن عمل الموظفين ، والأثاث ، وغيرها من مستلزمات المكاتب .

ولتصميم المكتب أهمية كبيرة وذلك لأنه يؤثر على : سير العمل في المنظمة ، وعلى الاستفادة القصوى من مساحة المكتب ، وعلى راحة الموظفين ورضاهم عن محيط العمل ، وفي إعطاء الزائرين فكرة حسنة عن المنظمة .

وفي كثير من الأحيان ، فإن مبنى المنظمة يصمم ، قبل بنائه ، ليتلاءم مع خطة ترتيب المكاتب التي ستتبع فيها . وفي هذه الحالة فإن المنظمة لن تواجه مشاكل في ترتيب المكاتب بعد الانتهاء من إقامة المبنى . ولكن مشاكل الترتيب تكون كبيرة ، عندما نحاول أن نرتب مكاتب المنظمة في مبنى لم ينشأ

(1) C. Littlefield and Frank Rachel, **Office and Administrative Management** (Third Printing), Englewood cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1963, p. 341.

— Office Layout may be defined as the "arrangement of equipment within available floor space".

أساساً ليتلاءم مع حاجات المنظمة ومكاتبها ، فمساحة وحجم المبنى تكون محدودة وتتحكم في الترتيب الذي سيتبع . ولذا فإن علينا في تلك الحالة ، أن نرتب الادارات والأقسام حسب الفراغ المتوفر لدينا . إلا أنه في كلتا الحالتين ، فلابد من إتباع قواعد وإرشادات محددة عند وضع خطة ترتيب المكتب ، وتدعى هذه القواعد مبادئ تصميم المكتب .

أهداف دراسة تصميم المكتب

تعتبر دراسة تصميم المكتب من أدوات تبسيط الأعمال . ويدرب الموظفون المشتركون في برنامج تبسيط الأعمال على كيفية إجراء دراسة تصميم

المشتركون في برنامج تبسيط الأعمال على كيفية إجراء دراسة تصميم
المكتب ، لأنها تفيد في الكشف عن التنقلات غير الضرورية للموظفين التي تحدث أثناء قيامهم بالأعمال : كترك الموظفين مكاتبهم والانتقال من حجرة إلى أخرى لاتمام إجراءات المعاملات . وتبين أيضاً حالات اللف والدوران في المعاملات (Backtracking) والخطوات غير الهامة في الاجراءات .

وبوجه عام ، فإن دراسة تصميم المكتب تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية :[1]

١ ـــ سير العمل في إتجاه واحد وبشكل متسلسل :

يراعى عند ترتيب مكاتب الموظفين داخل كل إدارة أو قسم ، وترتيب الادارات والأقسام المرتبطة في القيام ببعض الأعمال المشتركة ، أن ينساب العمل من موظف إلى موظف آخر ، ومن إدارة إلى إدارة

(1) C. Littlefield and Frank Rachel, Op. Cit., pp. 342 - 344.

أخرى ، ومن قسم إلى قسم آخر ، في نفس الاتجاه ، وفي خط مستقيم (قدر الامكان) حتى يتم إنجازه . إذ يؤدي عدم سير الأعمال في إتجاه واحد ، وبشكل متسلسل إلى تأخير إنجازها ، وإلى ضياع قسم كبير من أوقات الموظفين في التنقل من مكتب إلى مكتب آخر لأجل البحث عن الأوراق ، وهناك إحتمال تأخير (الأوراق) على مكاتب بعض الموظفين ، وإحتمال فقدانها .

إن سير الأعمال في إتجاه واحد ، وبشكل متسلسل ، يؤدي إلى سرعة إنجازها ، فالأوراق تمر في طريق قصيرة ، وتنتقل أحياناً من موظف إلى موظف آخر مناولة ، وبدون الحاجة إلى المراسلين والفراشين ، وبهذا يمكن القيام بالأعمال بأسرع وقت ، وبأقل تكاليف .

٢ ــ الاستفادة القصوى من مساحة المكتب :

عند تصميم المكتب ، فإن تحقيق أكبر إستفادة من أرضية ومساحة المكتب تعتبر أهم هدف من أهداف التصميم ، فالمبنى سواء أكان ملكاً للمنظمة أو مستأجراً لها ، يعتبر تكلفة مالية تضاف إلى التكاليف الأخرى التي تتحملها المنظمة . ويراعى عند تقسيم مساحة المكتب أن يتلاءم التقسيم مع وظائف الموظفين ، ومع تسلسل الأعمال في المنظمة ، وأن يكون المكان المخصص لكل موظف مناسباً ومتسعاً .

٣ ــ راحة الموظفين :

يجب توفير ظروف العمل المادية المناسبة للموظفين في المكاتب . فالبيئة المادية المناسبة كتوفير الاضاءة الكافية ، والتهوية والتكييف والتدفئة المناسبة ، والعناية بنظافة المكتب ، والاقلال من

الضوضاء ، تؤدي إلى راحة الموظفين أثناء قيامهم بأعمالهم وإلى شعورهم بالرضا عن أعمالهم ، وإلى زيادة إنتاجهم في تلك الأعمال .

٤ ـــ سهولة الاشراف على الموظفين :

يراعى عند وضع خطة الترتيب الداخلي للمكتب أن تسهل مهمة الرئيس الاداري في الاشراف على مرؤسيه . ومن الترتيبات المتبعة في مكاتب بعض المنظمات ، هي ترتيب مكاتب الموظفين بحيث تتجه أنظارهم في نفس الاتجاه ، وبحيث يجلس المشرف معهم في نفس المكتب ، وفي مكان خلفي منه .

٥ ـــ إعطاء الزوار وجمهور المنتفعين إنطباعاً حسناً عن المكتب :

ينبغي أن يكون تصميم المكتب ملائماً ومنسقاً بحيث يؤدي إلى تحسين المظهر العام للمكتب . فالترتيب الجيد للمكتب ، يعطي الزوار وجمهور المنتفعين فكرة طيبة عن المنظمة .

٦ ـــ مرونة التصميم وسهولة تعديله :

تحدث بعض التغيرات في المنظمة التي تستدعي تعديل التصميم وترتيب المكاتب فيها ، ولذا فإنه ينبغي أن يكون التصميم مرناً وقابلاً للتعديل لمواجهة الظروف الطارئة بحيث يتم التعديل بأقل مجهود وتكلفة .

٧ ـــ تجنب إبتعاد الموظفين عن مكاتبهم :

إن التصميم الجيد للمكتب يقلل من فرص إبتعاد الموظفين عن أماكن عملهم ، لأن إبتعادهم يؤدي إلى إضاعة وقتهم وجهودهم . ويمكن تحقيق ذلك (التقليل من إبتعاد الموظفين عن مكاتبهم)

بوضع المعدات والأجهزة المكتبية التي يحتاج إليها الموظف قريبة منه ، وفي متناول يديه ، وبذلك فإنه لا يحتاج إلى الابتعاد كثيراً عن مكتبه .

مبادئ تصميم المكتب

إهتم المفكرون ، في السنوات الأخيرة ، بدراسة تصميم المكتب ، بعد أن كان التركيز منذ بداية هذا القرن يدور حول التصميم العلمي لمباني المصنع وذلك تمشياً مع دعوة الأستاذ فردريك تايلور الذي نادى باتباع الأسلوب العلمي في الادارة .

وقد حاول المهتمون بتنظيم وإدارة المكاتب إدخال المبادئ والارشادات التي نجحت في تصميم المصانع بعد تعديلها بما يناسب ظروف المكتب . وإننا نجد في كتب التنظيم والادارة ، العديد من المبادئ والارشادات التي تجمعت من خبرات العديد من المنظمات في القطاعين الخاص والعام ، وقد أصبحت بعض تلك المبادئ مشهورة بحيث يتحتم مراعاتها عند إجراء أية دراسة لتصميم المكتب . ومن الارشادات والمبادئ الهامة في مجال تصميم المكتب ما يلي :[1]

١ ــ يجب ترتيب المكاتب بحيث يسير العمل في خط مستقيم ، وفي إتجاه واحد ، ويجب أن لا يكون هناك مجال للف أو الدوران في المعاملات والانتقال غير الضروري للموظفين .

٢ ــ يجب تجميع الموظفين ، الذين تربطهم ببعضهم روابط عمل وثيقة ، ووضعهم بجانب بعضهم ، وبشكل متقارب .

٣ ــ يجب توزيع مساحة المكتب حسب متطلبات العمل وراحة الموظفين ، ولذا فإنه يجب أن يخصص المكان الهادئ الذي تتوفر فيه أحسن

(1) C. Littlefield and F. Rachel, Op. Cit., pp. 344 - 345.

إضاءة وتهوية للأعمال التي تتطلب مزيداً من التركيز والاهتمام .

٤ ـــ يجب ترتيب مكاتب الموظفين (الماصات) ، بحيث يكونون جميعاً ينظرون في إتجاه واحد ، ويجب تلافي وجود موظفين مواجه أحدهم للآخر أثناء العمل .

٥ ـــ يستحسن وضع مكاتب المشرفين والرؤساء الاداريين خلف مكاتب مرؤسيهم لكي تسهل مهمة رقابة الموظفين في مكان العمل ، وليقل لفت نظر الموظفين وتطلعهم نحو مكتب المشرف لمعرفة الأشخاص الزائرين ، ولتركيز إنتباههم على أعمالهم .[1]

٦ ـــ يجب ترتيب مكاتب الموظفين بحيث لا تكون قريبة جداً من مصادر التدفئة والتبريد ، ولا تكون في مجال (أو مجرى) التيارات الهوائية القوية ، وليست قريبة من الشبابيك المطلة على الشوارع المزدحمة ، ولا مواجهة لمصادر النور الوهاجة .

٧ ـــ يجب تزويد جميع مكاتب الموظفين بالاضاءة والتهوية والتبريد المناسبة .

٨ ـــ يستحسن أن يكون الأثاث والأجهزة والآلات المستخدمة في المكاتب موحدة (من مقاسات وأنواع واحدة) فالتوحيد يفيد في إعطاء مظهر متناسق للمكتب ، ويؤدي إلى مزيد من المرونة عند الاستعمال .

٩ ـــ يجب أن تكون الممرات الجانبية بين مكاتب الموظفين واسعة بحيث تسمح للموظفين بالمرور بدون الاصطدام بالموظفين الآخرين .

١٠ـــ يجب أن تكون نوافير المياه (البرادات) والحمامات على مقربة من مكاتب الموظفين .

(2) George Terry, **Office Management and Control, Homewood,** Richard Irwin, 1963, p. 343.

١١ـ يجب وضع الملفات والأجهزة ، قريبة جداً ، من الموظفين الذين يستخدمونها .

١٢ـ يجب أن يدرس مبنى المكتب دراسة وافية ، وأن يؤخذ بعين الاعتبار إمكانات التوسع في المستقبل من ناحية زيادة عدد الموظفين ، أو استخدام الآلات والأجهزة الحديثة .

إختيار موقع الادارات :

هناك مبادئ وقواعد تحدد إختيار مواقع الادارات والأقسام في المنظمة . ويعتمد إختيار الموقع على طبيعة العمل ، وعلى علاقة كل إدارة وقسم بالادارات والأقسام الأخرى . ومن المبادئ الواجب مراعاتها عند وضع خطة ترتيب مكاتب الادارات والأقسام في المنظمة ، يلي :

١ ـ الادارات المرتبطة بالأعمال :

يجب اختيار أمكنة متقاربة للادارات والأقسام المتشابهة ، والتي ترتبط أعمالها بعضها ببعض أو تحتاج إلى تبادل البيانات والمعلومات فيما بينها .

٢ ـ مراكز الخدمات :

يجب إختيار أمكنة متوسطة ومناسبة لمكاتب الخدمة المركزية في المنظمة ، بحيث تكون تلك المكاتب قريبة جداً من الادارات والموظفين الذين يستفيدون منها . ومكاتب الخدمة المركزية هي تلك المكاتب التي تقدم خدمات معينة للادارات والأقسام الأخرى كأقسام الطباعة ، وأقسام الأوراق والملفات وغيرها (مراكز الاتصالات الادارية) .

٣ ـ الادارات الكثيرة الزوار :

يجب إختيار مواقع الادارات الكثيرة الزوار ، أو التي لها علاقة مع جمهور المستفيدين من خارج المنظمة ، أقرب ما يمكن من المدخل الرئيسي لمبنى المنظمة . وبذلك يستطيع الزوار الوصول إلى تلك الادارات بسرعة ، ويمكن تلافي وصول الضوضاء والأصوات العالية الناشئة عن حديثهم ، إلى موظفي الادارات الأخرى مما يؤدي ، أحياناً ، إلى صرف نظر الموظفين عن أعمالهم ، وصعوبة تركيزهم على تلك الأعمال .

٤ ـ الادارات الكثيرة الضوضاء :

يجب إختيار مواقع بعيدة ومنعزلة عن باقي إدارات المكتب ، للادارات التي تحدث فيها ضوضاء أو تستخدم آلات لها ضجيج وأصوات عالية . ويجب وضع تلك الآلات في غرف مجهزة بمواد عازلة للصوت لكي لا يصل ضجيجها إلى الأقسام الأخرى . ومن الأمثلة على الآلات التي لها صوت مرتفع وضجيج ، آلات النسخ ، والتثقيب ، وآلات المطابع .

٥ ـ الادارات السيئة الترتيب أو المظهر :

يجب إختيار أماكن بعيدة عن أنظار الزوار أو جمهور المنتفعين للادارات أو المكاتب التي لا تكون مرتبة أو نظيفة بشكل دائم وذلك بحكم طبيعة أعمالها ، ومن أمثال تلك المكاتب ، مكاتب غرف النسخ ، وأماكن تسليم البضائع والمخازن وغيرها . والهدف من وضع تلك المكاتب بعيداً عن أنظار الزوار حتى لا تكون فكرة غير حسنة عن ظروف العمل في المنظمة وعن كفايتها .

٦ ــ المكاتب الخاصة :

يجب إختيار مواقع المكاتب الخاصة للمدراء ولكبار الموظفين بحيث يكون من السهل عليهم الاشراف على مرؤوسيهم ، وبحيث لا تحجب الضوء عن الادارات الأخرى ، أو تعقد مشكلة التهوية فيها . ويستحسن وضع مكاتب المدراء بعيداً عن الزائرين ، بحيث لا يكون الوصول إليها مباشرة ، كما يجب أن يكون مكتب السكرتير مجاوراً لمكتب رئيسه . ويجب تخصيص مكاتب خاصة للموظفين الذين تقتضي طبيعة أعمالهم التركيز والهدوء والسرية .

ويستحسن كتابة أسماء الادارات والأقسام في أماكن بارزة ، وبشكل واضح ، بحيث تسهل مهمة الزوار وجمهور المستفيدين في الوصول إلى تلك الادارات بسرعة ، وبدون إزعاج موظفي الادارات الأخرى بالسؤال عنها . ويجب تخصيص غرف لانتظار الزائرين وتهيئة وسائل الراحة في تلك الغرف .

تخطيط الترتيب الداخلي للمكتب :

يوضح التصميم الداخلي للادارة ، الخطة المتبعة في ترتيب أماكن الموظفين ، وأماكن قطع الأثاث ، والآلات المكتبية الأخرى . وحيث أن لترتيب المكتب أهمية كبيرة ، لذا فإنه يجب مراعاة مبادئ التصميم العلمي للمكتب (سبقت الاشارة إليها) عند وضع خطة الترتيب .

من يدرس الترتيب الداخلي للمكتب ؟ ومتى ؟

قبل وضع خطة الترتيب ،فلا بد أولاً من تحديد من يقوم بهذه المهمة ، وهي وضع خطة الترتيب المناسبة للمكتب . وبالنسبة لهذا الموضوع ، فإن

هناك عدة جهات توكل إليها مهمة التخطيط . ففي بعض المنظمات توكل المهمة إلى المدير الاداري للمنظمة ، فهو يقوم بوضع الخطوط العريضة للترتيب الذي يراه مناسباً للادارة ، وفي بعض الحالات يقوم بوضع التفاصيل . أما في المنظمات التي توجد فيها وحدة للتنظيم والادراة أو وحدة للتخطيط ، فإن المدير الاداري يفوض أمر وضع تفاصيل خطة الترتيب إلى خبير مختص من إحدى هاتين الوحدتين . ويقوم الخبير المختص بالاتصال برؤساء الادارات والأقسام ، وبوضع تفاصيل خطة ترتيب المكتب وفي المنظمات التي لا توجد فيها وحدة للتنظيم والادارة أو وحدة للتخطيط فإن المدير الاداري يفوض أمر تخطيط الترتيب الداخلي للمنظمة إلى أحد الموظفين من ذوي الخبرة والاهتمام في هذا المجال . وفي جميع الحالات ، فإنه يجب على من يقوم بوضع خطة ترتيب المكاتب ، أن يناقش رؤساء الادارات والأقسام في الترتيب الحالي ، وفي خطة الترتيب المقترحة ، فمناقشتهم تؤدي إلى الحصول على إقتراحات قيمة بخصوص الترتيب الداخلي للمكاتب .

أما بخصوص متى يجب دراسة الترتيب الداخلي للمنظمة ؟ فإن الحاجة تستدعي إجراء الدراسة ، عندما تكون هناك حالات تتطلب إجراء تغيير على الترتيب الداخلي للمنظمة ، ومن تلك الحالات :[1]

١ ــ عندما تحدث تغييرات على الاجراءات المتبعة في المنظمة :

فالتغييرات في الاجراءات تستوجب إجراء تغييرات في ترتيب المكاتب ، وفي الموظفين الذين يقومون بإنجاز خطوات الاجراءات ، وفي إدخال ، أحياناً ، آلات وأجهزة جديدة لتسهيل مهمة تنفيذ الأعمال .

(1) C. Littlefield and F. Rachel, Op. Cit., p. 347.

٢ ــ عند حدوث زيادة أو نقصان في عدد الموظفين :

عند زيادة عدد الموظفين في قسم من الأقسام فإن ذلك يستوجب زيادة المساحة المكتبية المخصصة للقسم ، وبالتالي إعادة ترتيب مكاتب هذا القسم والأقسام الأخرى المجاورة ، وعكس ذلك يحدث عند تخفيض عدد موظفي قسم من الأقسام .

٣ ــ عدم ملاءمة الترتيب الحالي لأعمال المكتب :

فقد يحدث أن يكون الترتيب الحالي قد وضع منذ عدة سنوات ، ولم يتغير بعد ذلك ، وأصبحت المساحة المخصصة للمكاتب غير كافية ، أو قد تظهر عيوب في الترتيب الحالي للمكتب تستوجب دراسته ، ووضع خطة جديدة لترتيبه .

وتجدر الاشارة هنا إلى أن العديد من المنظمات تتبع سياسات محددة بخصوص ترتيب المكاتب فيها . فتراجع خطة الترتيب فيها مرة كل سنتين أو ثلاث سنوات ، لأجل إكتشاف نقاط الضعف في الترتيب الحالي ، ولوضع خطة لترتيب أفضل للمكاتب . فالمنظمة أشبه ما تكون بالكائن الحي الذي ينمو ويتطور باستمرار ، ولذا يجب إجراء التغييرات المناسبة على ترتيب المكاتب فيها لتلائم التطورات التي تحدث في المنظمة .

خطوات تخطيط الترتيب الداخلي للمكتب

تمر عملية تخطيط المكتب في الخطوات التالية وهي :

١ ــ مراجعة الادارة العليا :

قبل البدء بإجراء دراسة للتخطيط الداخلي للمكتب ، فإنه يجب

مراجعة الادارة العليا في هذا الشأن (يراجع الادارة العليا المدير الاداري ، أو المحلل الاداري[1] ، أو الموظف الذي أوكلت إليه مهمة إجراء الدراسة) ، والهدف من المراجعة هو للاطلاع على رأي الادارة العليا بخصوص المقاييس الواجب مراعاتها عند توزيع مساحة المكتب على الموظفين من كافة المستويات وأخذ رأيها أيضاً بخصوص المكاتب (الماصات) والخزائن والكراسي التي سيزود بها الموظفون . وإن وجود مقاييس تساعد كثيراً المخطط أثناء عملية التخطيط ، وتؤدي إلى معاملة جميع الموظفين في المنظمة معاملة موحدة ، وتظهر ترتيب مكاتب المنظمة بشكل منسق وجميل .

وعند مراجعة الادارة العليا بخصوص تخطيط المكاتب ، فإنه من المستحسن أن يبحث معها الخطة التي ستنفذها في المستقبل في تلك المنظمة بخصوص التوسعات أو الانكماشات التي ستحدث على المنظمة ، كإضافة إدارات وأقسام جديدة إلى المنظمة ، أو وجود خطة لتطبيق اللامركزية بخصوص بعض الأعمال ، أو وجود خطة لزيادة الانتاج زيادة كبيرة ما يتبع ذلك من زيادة في عدد الموظفين . فأخذ فكرة عن خطة العمل بالنسبة للمنظمة في المستقبل تفيد في تخطيط الترتيب الداخلي للمكتب ، لأن أية زيادة في عدد الموظفين لابد وأن تتبعها زيادة في مساحة المكتب .

٢ ــ جمع المعلومات :

وتشمل هذه المرحلة جمع الحقائق والمعلومات ، بشكل تفصيلي ، من كبار الموظفين ، ورؤساء الأقسام ومن الموظفين التنفيذيين . وتجمع المعلومات عن مساحة المكاتب ، وعدد

(١) أو المستشار الاداري .

الموظفين ، والأجهزة والآلات المستخدمة في المكاتب ، وغير ذلك من المعلومات اللازمة لتخطيط المكتب . وتتضمن ، بوجه عام ، جمع معلومات حول الأمور التالية :

- الهدف من إجراء الدراسة التخطيطية للمكتب .
- تصميم المبنى ، والتعرف على مساحته ، وعدد غرفه ، والحصول على رسم تخطيطي على مقياس معين للمبنى .
- عدد الموظفين المطلوب إستيعابهم في ذلك المكان (المكتب) .
- الأعمال التي يقوم بها الموظفون ، وإعداد خرائط سير الأعمال في تلك المكاتب .
- الآلات والأجهزة والأدوات المستخدمة في المكتب .
- قوة تحمل أرضية الغرف في المبنى ، وعلو السقف ، وسعة وإرتفاع الأبواب .
- أمكنة الحمامات ، والشبابيك ، والأدراج .
- الاضاءة والتبريد والتدفئة في المبنى .

ويقوم المحلل الاداري (أو الشخص الذي فوض بإجراء الدراسة) بتسجيل هذه المعلومات ، وبإعداد الجداول والخرائط اللازمة للدراسة . ويناقش المحلل الاداري ، رؤساء الادارات والأقسام في الخطة الحالية المتبعة في المكتب ، وفي خطة تقسيم مساحة المكتب في المستقبل ، ولاسيما بخصوص حاجتهم من مساحة المكتب وتفيد هذه المناقشة في التعرف على حاجاتهم الحقيقية ، وفي معرفة آرائهم في هذا المجال ، كما أن لها فوائد سيكولوجية أخرى ، وهي إشعار هؤلاء الرؤساء بأن المنظمة تستشيرهم عند إجراء أية تغييرات في

المنظمة ، وهذا مما يؤدي إلى زيادة تعاونهم ، ويقلل من مقاومتهم عند إدخال التغييرات المقترحة في المستقبل .

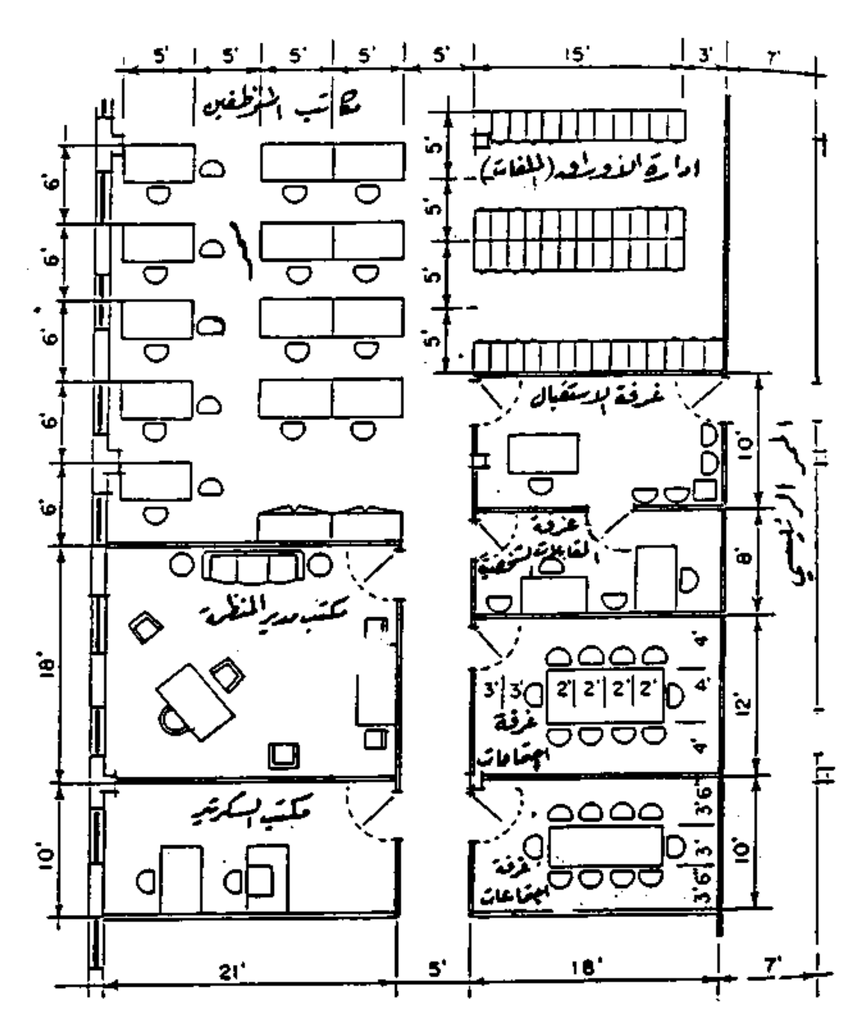
٣ ــ إعداد رسم تخطيطي للمبنى :

يحضر مخطط للمبنى على مقياس معين (٢ سم للمتر الواحد ، أو ١/٤ بوصة للقدم الواحد) ويمكن الاستعانة بخارطة تصميم المبنى لتحقيق هذا الغرض والمخطط ما هو إلا رسم بياني يوضح المساحة المتوفرة للمكاتب ، وما يوجد في ذلك المبنى من عوامل تؤثر على ترتيب المكان ، مثل الجدران ، والأبواب والشبابيك ، والأعمدة ، والدرج ، والطوابق وغير ذلك ، ويساعد المخطط في عملية إعداد التخطيط المناسب للمكاتب في المبنى .

٤ ــ وضع خطة أولية (تجريبية) لترتيب المكتب :

تقطع (أو تحضر) نماذج وأشكال من الورق المقوى الملون (Templates) تمثل قطع الأثاث والمعدات المكتبية الأخرى ، وتكون مصغرة بنفس نسبة مقياس الرسم المستخدمة (١/٤ بوصة للقدم الواحد) وتعطى أرقاماً لمعرفتها ، ثم ترتب النماذج (التي تمثل قطع الأثاث والمعدات المكتبية) على الرسم التخطيطي (البياني) للمبنى ويعاد ترتيبها عدة مرات إلى أن يتم التوصل إلى أفضل ترتيب للمكاتب في المبنى وبهذا فإنه يتم وضع خطة أولية لترتيب المكتب ، وبعبارة أخرى ، خريطة أولية لترتيب (تصميم) المكتب . ويراعى عند وضع خطة ترتيب المكتب مبادئ تصميم المكتب التي ذكرناها سابقاً .

ويوضح الشكل رقم (١٣ ــ ١) تصميم نموذجي بالمقاييس لمكاتب منظمة ما ، ويبين المكاتب الرئيسية في المنظمة ، كمكتب مدير المنظمة ،



شكل رقم ١٣/١ تصميم نموذجي بالمقاييس لمكاتب منظمة ما

(وقد وضعت عليه نماذج تمثل مكاتب الموظفين وخزائن الملفات)

ومساعده ، وغرف الاجتماعات ، والمقابلات الشخصية ، والاستقبال ، وأماكن الأوراق (الملفات) ومكاتب الموظفين .

٥ ــ أخذ الموافقة على خطة الترتيب المقترحة :

بعد إعداد خطة الترتيب الأولية للمكتب ، فإنه يجب عرضها على رؤساء الادارات والأقسام من جميع المستويات في المنظمة لأجل إطلاعهم على الخطة المقترحة ، والاستماع إلى آرائهم في هذا الخصوص . ويمكن إجراء بعض التغييرات على الخطة المقترحة لترتيب المكاتب نتيجة للاستماع إلى آراء هؤلاء الرؤساء . وبعد أخذ موافقة جميع الجهات المعنية على الخطة المقترحة ، فإن الخطة ترسل بكاملها إلى الادارة العليا مرفقة بخطاب يبين أن جميع الجهات قد أطلعت عليها ، وأبدت موافقتها على الترتيب المقترح . ويلي ذلك موافقة الادارة العليا على الخطة المقترحة وهي روتينية في معظم الأوقات .

٦ ــ التنفيـــذ :

بعد موافقة الادارة العليا على خطة ترتيب المكاتب المقترحة فإن الخطوة التالية هي التنفيذ . ويتم التنفيذ باختيار الوقت المناسب لاعادة ترتيب المكاتب في نفس المبنى ، أو الانتقال إلى مبني آخر . ويفضل أن يتم الانتقال في وقت تكون فيه الأعمال قليلة في المنظمة ، وفي أيام العطلة الرسمية لها .

وينقل الأثاث ، والأجهزة المكتبية ، ويرتب في الأمكنة المخصصة لها حسب الخطة ، ويخبر الرؤساء الاداريون والموظفون بالأماكن الجديدة المعدة لهم . ويبدأون ، فيما بعد ، بالعمل في الأمكنة

الجديدة المعدة لهم حسب خطة ترتيب المكتب المعتمدة من الادارة العليا .

المقاييس النموذجية في ترتيب المكتب

يعتمد حساب متطلبات مساحة المكتب على عوامل متعددة منها ، حجم الأثاث والآلات المستخدمة في المكاتب ، وشكل المبنى الذي سترتب فيه المكاتب ، وأماكن وجود الأعمدة ، والأبواب ، والشبابيك ، والدرج ، والحمامات وغيرها من العوامل التي تؤثر على ترتيب المكاتب .

ونتيجة للخبرات والتجارب في مجال تصميم المكتب ، فقد أصبحت هناك مقاييس نموذجية متفق عليها في معظم المنظمات . وتحدد هذه المقاييس المساحات الواجب تخصيصها للموظفين في كافة المستويات الادارية والتنفيذية .

وسنذكر ، فيما يلي ، قائمة تبين المقاييس النموذجية لمساحات المكاتب للموظفين في كافة المستويات الادارية والتنفيذية وهي كما يلي :[1]

الوظيفـــــة	المساحة النموذجية للمكتب بالأقدام المربعة
مدير عام المنظمة (المدير التنفيذي)	٤٠٠ قدم مربع
مديـر الادارة	٣١٠ أقدام مربعة
المدير في الادارة الوسطى	٢٠٠ قدم مربع
المشرف (رئيس القسم)	١٠٠ قدم مربع
الموظف التنفيذي (الكاتب)	٧٥ قدم مربع

(1) Littlefield and F. Rachel, **Op. Cit.**, p. 351.

وعند وضع خطة تصميم للمكتب فيجب أن تترك مساحات كافية للممرات ، لتسهيل المرور ، ولتجنب الازدحام فيها . ويستحسن أن لا يقل عرض الممرات الرئيسية عن (٥) أقدام أما الممرات الفرعية فيجب أن لا يقل عرضها عن (٤) أقدام .

المكتـــب المفتـــوح
Open Office

يقصد بالمكتب المفتوح ، تخصيص صالة متسعة ، لا تفصل بينها جدران أو حواجز عالية لموظفي الادارات والأقسام في المنظمة . وقد إنتشر إتباع طريقة التصميم المعروفة بالمكتب المفتوح في السنوات الأخيرة ، في العديد من الشركات والادارات الحكومية ، لما لها من مزايا متعددة ، ونظراً لمطابقتها لمبادئ التصميم العلمي التي سبقت الاشارة إليها .

وعند إتباع طريقة المكتب المفتوح فيفضل فصل كل إدارة عن الادارات الأخرى الموجودة مكاتبها في الصالة الكبيرة ، لأجل تسهيل مهمة الاشراف بالنسبة للرئيس ، ولتقوية روح التعاون والانتماء بين الموظفين في الادارة الواحدة . ويتم الفصل بين الادارات بترك مسافات خالية كممرات بين إدارة وأخرى ، أو بوضع خزائن ومعدات الحفظ ، وغيرها من المعدات والأجهزة المكتبية الأخرى لتستخدم كحد فاصل بينها وبين الادارات الأخرى .

ويحقق المكتب المفتوح العديد من المزايا منها ما يلي :

١ ــ الاقتصاد في مساحة المكتب ، وبالتالي الاقتصاد في نفقات الايجار وفي التكاليف الأخرى ، فإتباع طريقة المكتب المفتوح يؤدي إلى توفير المساحات التي كانت تخصص للجدران والحواجز الأخرى ، والمساحات التي كانت تترك في الغرف بدون إستعمال عند إتباع طريقة التقسيم إلى غرف خاصة .

٢ ــ سهولة الاشراف على الموظفين ، فيستطيع المشرف ، أو المدير الاداري أن يراقب مرؤسيه وهو جالس على مكتبه ، دون الحاجة إلى مروره على مكاتب الموظفين في أماكن متفرقة .

٣ ــ تشجيع الموظفين على تنظيم أعمالهم وإنجازها في أسرع وقت ممكن . فعندما تكون مكاتب الموظفين مكشوفة أمام الآخرين ، فإن كل موظف يشعر بأنه مراقب من قبل الآخرين ، فيحرص على أن لا تتكدس المعاملات على مكتبه ، وأن ينجزها في الوقت المحدد لها أسوة بزملائه الموظفين .

٤ ــ سهولة الاتصال بين الموظفين في نفس القسم أو الادارة ، وبين الأقسام والادارات الأخرى . فيمكن ترتيب مكاتب الموظفين في نفس القسم حسب سير العمل ، بحيث تسير المعاملات بشكل متسلسل ، ومناولة بين الموظفين ، وبدون الحاجة إلى مراسلين أو فراشين . كما أن وجود الأقسام والادارات بجانب بعضها يسهل عملية نقل الأوراق فيما بينها .

وعلى الرغم من المزايا التي تتحقق نتيجة إتباع طريقة المكتب المفتوح ، إلا أن هناك بعض الانتقادات لهذه الطريقة وأهمها :

١ ــ إحتمال إنتقال الأصوات العالية والضوضاء الناتجة عن إستخدام بعض الأجهزة والآلات في بعض الأقسام إلى الأقسام والادارات الأخرى المجاورة ، ويسبب ذلك إزعاجاً للموظفين . ولمعالجة مثل هذه الحالة ، فإنه تخصص غرف خاصة (مزودة بمواد عازلة للصوت) للأجهزة والآلات التي تسبب ضجيجاً بحيث لا يصل ضجيجها (صوتها) إلى الأقسام الأخرى .

٢ ــ إحتمال صرف أنظار الموظفين عن القيام بأعمالهم ، ولاسيما عندما يشاهدون عدداً من الزوار عند أحد الرؤساء ، أو عند بعض الموظفين الذين تقتضي طبيعة عملهم إستقبال الزائرين . وإحتمال تسرب أسرار

المنظمة إلى الخارج عندما يضطر الموظفون الذين تتسم أعمالهم بالسرية إلى الجلوس بجانب الموظفين الآخرين . ولمعالجة تلك الحالات ، فإنه يجب تهيئة مكاتب خاصة للموظفين الذين تقتضي طبيعة أعمالهم إستقبال الزائرين أو القيام بأعمال ذات طابع سري .

المكاتب الخاصة

Private Offices

يقصد بالمكتب الخاص الحجرة التي تخصص لأحد المديرين أو أحد كبار الموظفين ، ليعمل فيها وحده بعيداً عن الموظفين الآخرين ، وقد يشاركه فيها سكرتيره الخاص ليكون قريباً منه .[1]

والاتجاه الجديد لدى العديد من المنظمات هو التقليل ، ما أمكن ، من إستخدام طريقة المكاتب الخاصة ، لأنها تؤدي إلى الاسراف في إستخدام مساحة المكتب ، وإلى مصاعب إدارية متعددة . ولا يوافق على تخصيص حجرات لبعض الموظفين إلا عند الضرورة القصوى ، وعند إقتناع الادارة العليا بوجاهة الأسباب التي تقدم لها بهذا الخصوص .

بوجاهة الأسباب التي تقدم لها بهذا الخصوص (هذا الموضوع في الشركات والمكاتب الحكومية في دول الغرب) .

والاعتبارات التي تستوجب تخصيص مكاتب خاصة لبعض الموظفين هي :[2]

١ ــ الاحترام والوجاهة لبعض (الوظائف) الموظفين (Prestige) تخصيص مكاتب خاصة لبعض الموظفين (لكبار الموظفين) ، هو إشعار

---

(١) عبد الرحمن عبد الباقي عمر ، تنظيم وإدارة المكاتب ، (الطبعة الثالثة) ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٦٢ م ، ص ٤٣ .

(2) George Terry, Op. Cit., pp. 352 - 353.

للموظفين الآخرين وللزائرين بأهمية هؤلاء الموظفين بالنسبة للمنظمة ، وهذا بالتالي يؤدي إلى زيادة نفوذهم وإحترامهم في المنظمة .

٢ ــ الأعمال التي تحتاج إلى تركيز كبير :

Work Requiring high Concentration

تستوجب طبيعة أعمال بعض الموظفين تخصيص مكاتب خاصة لهم ، ومن أمثال أولئك الموظفين ، الموظفين الذين تقتضي أعمالهم المزيد من التركيز والانتباه ، كالموظفين الذين يقومون بإعداد تقارير هامة للمنظمة ، أو الذين يقومون بأعمال التخطيط في المنظمة .

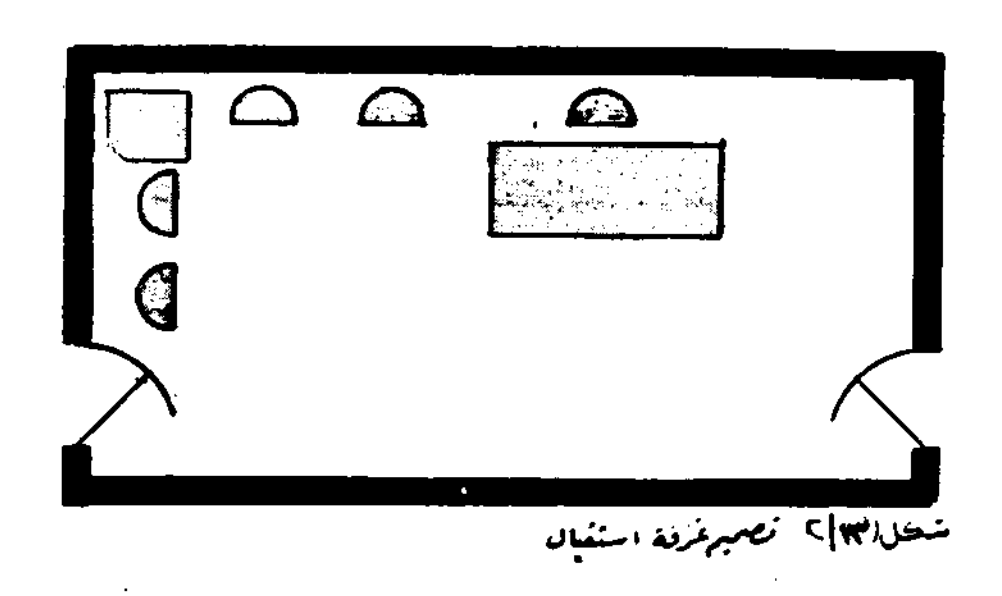
٣ ــ الأعمال ذات الطابع السري : Confidential Work

هناك بعض الأعمال تتصف بكونها ذات طابع سري ، ولا يحسن بالموظفين الآخرين الاطلاع عليها ، كالأبحاث التي تجريها المنظمة ، والمقابلات الشخصية وما يدور فيها من أحاديث عند اختيار الموظفين للعمل في المنظمة .

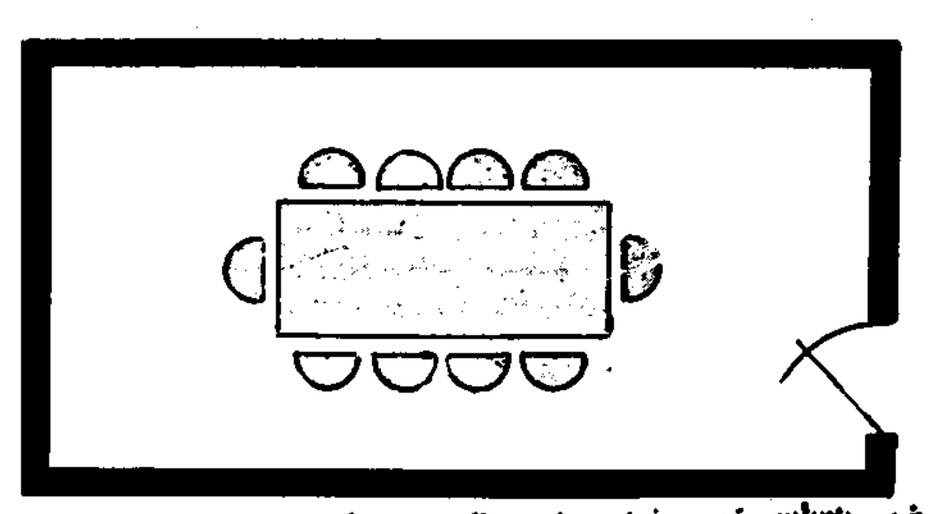
غرفـة الاسـتقبال

Reception Room

تخصص بعض المنظمات غرفة لاستقبال الزوار ، ويطلق عليها اسم غرفة الاستقبال أو غرفة الانتظار أحياناً . وتعتني المنظمات بهذه الغرفة إعتناء كبيراً لأنها أول مكان يراه الزائر ، ومنها يأخذ أول إنطباعاته عن المنظمة . ولذا تحرص المنظمات على تزويد هذه الغرفة بالأثاث الجيد ، وبتزويدها بكافة وسائل الراحة التي يحتاجها الزائر . وباستخدامها كوسيلة إعلان (دعاية) لبيان نشاطات المنظمة ، فتعلق فيها بعض الرسوم البيانية التي توضح نشاطات المنظمة وبعض الخرائط ، وبعض الصور عن المنظمة . وبخصوص موقع غرفة الاستقبال فيجب أن تكون أقرب ما يمكن من مدخل مبنى المنظمة بحيث



شكل (١٣/٢) تصميم غرفة استقبال



شكل (١٣/٣) تصميم غرفة اجتماعات تتسع لعشرة أشخاص .

يستطيع الزائر الوصول إليها في أسرع وقت وبدون عناء .

ويوضح الشكل رقم (١٣ ـــ ٢) نموذجاً لتصميم غرفة الاستقبال .

غرفـــة الاجتماعـات

Conference Room

تخصص العديد من المنظمات غرفة للاجتماعات وتزود هذه الغرفة بالأثاث اللازم كالكراسي وبطاولة كبيرة يعتمد حجمها على عدد الموظفين الذين يحضرون الاجتماعات ووجود غرفة لعقد الاجتماعات فيها أفضل من عقد تلك الاجتماعات في الغرف الخاصة بالموظفين ، ففيها يتوفر للمجتمعين الجو المناسب للمناقشة والبحث ، وأمكنة مريحة يستطيعون الكتابة فيها وأخذ الملاحظات أثناء الاجتماعات أما بخصوص موقع غرفة الاجتماعات فيستحسن أن تكون في موقع منعزل (نوعاً ما) وبعيداً عن أماكن دخول وخروج الموظفين كي لا يحدث ذلك إزعاجاً للموظفين أثناء الاجتماعات .

ويوضح الشكل رقم (١٣ ـــ ٣) تصميماً لغرفة اجتماعات تتسع لعشرة أشخاص .

خريطة تصميم المكتب (الاجرائية)

The Layout Flow Chart

يقصد بخريطة تصميم المكتب (الاجرائية) ، أنها خطة تصميم المكتب الموضح عليها إجراءات سير الأوراق (الأعمال الكتابية ، أو تنقل الأشخاص في المنظمة[1]) .

---

(1) Ralph E. Steere, **Office Work Simplification,** waterford, connecticut, Prentice-Hall, Inc., 1963, p. 95.
R. Steere Said "The Layout Flow Chart is simply an office Layout plan on which the flow of paperwork or people has been superimposed" p. 95.

والهدف من إعدادها هو بيان عمليات الانتقال غير الضرورية ، وحالات اللف والدوران في المعاملات والروتين المعقد للمعاملات .

وتستخدم خريطة تصميم المكتب (الاجرائية) كوسيلة من وسائل تبسيط الأعمال في المكاتب وهي تستعمل إما مع خريطة سير الاجراءات (العادية) أو خريطة سير الاجراءات ذات الأعمدة المتعددة . ومع أن هاتين الخريطتين تستطيعان أن تبينا المسافة التي تقطعها المعاملة أثناء اتخاذ الاجراءات اللازمة عليها ، إلا أن خريطة تصميم المكتب الاجرائية تفوقهما في هذا المجال ، فهي لا تبين المسافة التي تمر فيها المعاملة فحسب ، بل إنها توضح فيما إذا كانت تلك المسافة التي تقطعها المعاملة ناتجة عن تصميم غير سليم للمكتب ، أو عن إجراءات طويلة معقدة .

وحيث أن خريطة تصميم المكتب (الاجرائية) تصور بوضوح كيفية سير العمل (الاجراءات) أثناء مرور المعاملات على مكاتب الموظفين ، لذا فإنها تعتبر من أحسن وسائل تبسيط الأعمال ، وأكثرها إقناعاً للادارة العليا . فالتغييرات المقترحة والموضحة بخرائط تصميم المكتب (الاجرائية) تلقى قبولاً أكثر من غيرها من الوسائل الأخرى ، فالخرائط تستطيع أن تبين بشكل ملموس وملحوظ الترتيب الحالي ، والترتيب المقترح للمكاتب ، ولسير العمل في المنظمة .

أهـداف الخريطـة :

تهدف خريطة تصميم المكتب الاجرائية إلى تحقيق ما يلي :

١ ـــ الكشف عن الوقت والجهد الذي يضيع سدى نتيجة للتصميم غير السليم للمكتب .

٢ ـــ المساعدة على إقتراح تصميم جيد للمكاتب ، ينتج عنه إعادة تنظيم للمكاتب ، والموظفين والآلات والأجهزة المكتبية ، بحيث تمر

المعاملات في أقصر وأقرب طريق ممكنة ، وبحيث يتوفر للموظفين كل وسائل الراحة اللازمة أثناء العمل .

كيفية إعداد الخريطة

لاعداد خريطة تصميم المكتب (الاجرائية) فإن المحلل الاداري يحتاج إلى خريطة سير الاجراءات (العادية) ، وأحياناً إلى خريطة سير الاجراءات ذات الأعمدة المتعددة ، وإلى مخطط للمبنى (على مقياس معين) يوضح أماكن وجود مكاتب الموظفين ، وأماكن وجود الملفات ومصادر المعلومات ، وأماكن الآلات والأجهزة المكتبية ، وبعبارة أخرى ، فإن المحلل يحتاج إلى الحصول على مخطط الترتيب الداخلي للمكتب أو خريطة تصميم المكتب . وقد بحثنا سابقاً كيفية إعدادها عند كلامنا عن خطوات تخطيط الترتيب الداخلي للمكتب .

ويحصل المحلل الاداري على خريطة تصميم المكتب (أو مخطط الترتيب الداخلي للمكتب) من الجهة المختصة في المنظمة إذا كانت تلك الخريطة موجودة لديها ، أو أن يقوم المحلل الاداري بإعدادها بنفسه . وبعد ذلك يأتي بخريطة سير الاجراءات ، ويأخذ منها الخطوات التي تمر فيها إجراءات المعاملات ، ويقوم برسمها على خريطة تصميم المكتب بواسطة خطوط توضح الخطوات التي تمر فيها المعاملة ، والمكاتب التي تمر عليها منذ بداية إجراءات المعاملة إلى أن تصل إلى الخطوة النهائية من إجراءاتها . وتكون الخطوط (التي ترسم لتوضح سير الاجراءات في المكاتب) قصيرة ، ومتقطعة ، وعلى شكل أسهم لتوضح الاتجاه الذي تمر فيه المعاملة . أما الأرقام التي تظهر في الخريطة (على مكاتب الموظفين) فهي توضح كيفية تسلسل العمل في المنظمة ، والمكاتب (النقاط) التي تمر عليها المعاملات أثناء إتخاذ الاجراءات عليها .

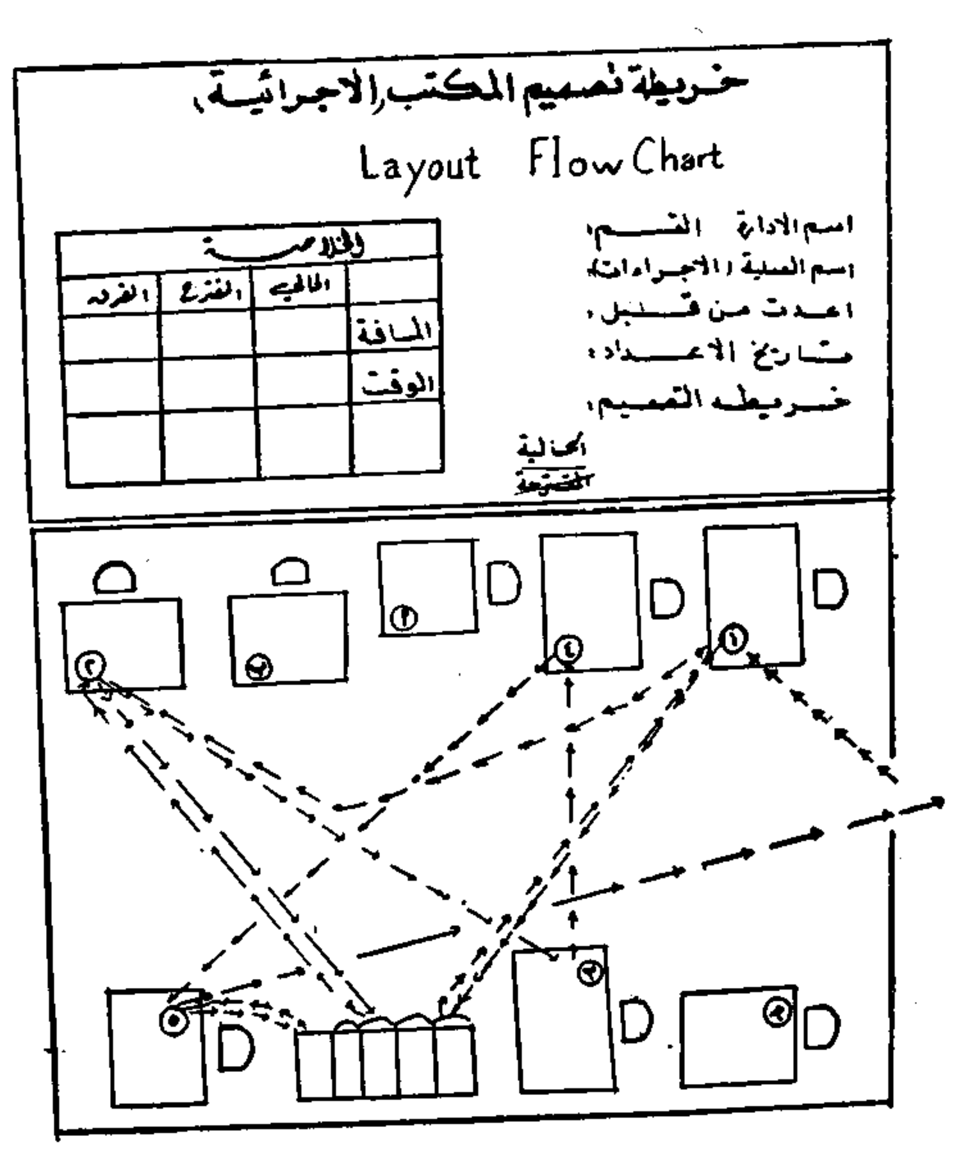
وعندما يكون هناك أكثر من نوع من الاجراءات ، لمعاملات متعددة ، أو عند إستخدام نماذج مختلفة ، فإننا نستطيع أن نوضح ذلك على الخريطة بواسطة إستعمال خطوط ملونة ، بحيث يخصص خط متقطع واحد ، ذو لون واحد ، لاجراءات المعاملة الواحدة .

ويقوم المحلل الاداري ، عند إجراء الدراسة ، بإعداد خريطة تصميم المكتب (الاجرائية) الحالية التي تمثل الترتيب الحالي للمكاتب في المنظمة ، والاجراءات المتبعة في إنجاز المعاملات فيها . وبعد دراسة وتحليل خريطة تصميم المكتب (الاجرائية) الحالية فإن المحلل يعد خريطة تصميم المكتب (الاجرائية) المقترحة والتي تمثل الترتيب المقترح لمكاتب المنظمة ، وتسلسل الاجراءات فيها ، بحيث يراعى مبادئ تصميم المكتب (أشرنا إليها سابقاً) التي تستوجب ترتيب المكاتب بحيث يسير العمل في خط مستقيم ، وفي إتجاه واحد ، وبشكل متسلسل وبحيث يوضع الموظفون الذين تربطهم روابط عمل وثيقة ، بجانب بعضهم وبشكل متقارب .

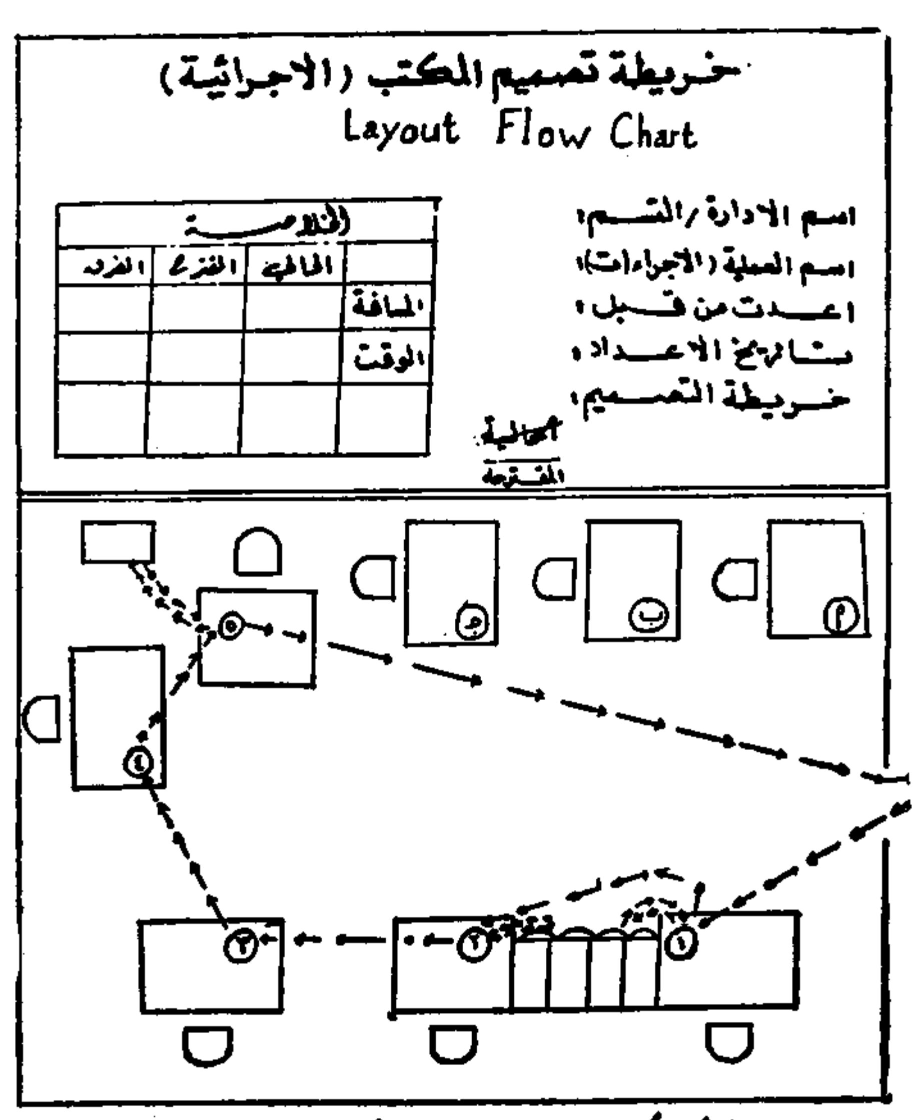
ويوضح الشكل رقم (١٣ ــ ٤) خريطة تصميم المكتب (الاجرائية) الحالية لمنظمة ما ، وذلك قبل إعادة ترتيب المكاتب فيها . أما الشكل رقم (١٣ ــ ٥) فهو خريطة تصميم المكتب (الاجرائية) المقترحة لمنظمة ما ، بعد الدراسة ، وما ستكون عليه المكاتب بعد إعادة ترتيبها .

مثـــال توضيحـــي :

لبيان الفوائد التي يمكن الحصول عليها من إعداد خريطة تصميم المكتب (الاجرائية) فإننا سنأخذ مثالاً عملياً . والمثال هو دراسة قام بها محلل إداري لمنظمة ما . فقد قام المحلل بإجراء دراسة لترتيب المكتب ، ولسير إجراءات العمل فيه . ونتيجة لدراسته أعد خريطتين هما : خريطة تصميم المكتب (الاجرائية) الحالية ، وخريطة تصميم المكتب (الاجرائية) المقترحة .



شكل رقم ٣٣/٤ خريطة تصميم المكتب (الاجرائية) لمنظمة ما الحالية وقبل إعادة ترتيب المكاتب



خريطة تصميم المكتب الاجرائية للفترة الحالية ، وما ستكون عليه المكاتب بعد إعادة ترتيبها .

شكل رقم ١٣/٥

ونتيجة لدراسته أعد خريطتين هما : خريطة تصميم المكتب (الاجرائية) الحالية ، وخريطة تصميم المكتب (الاجرائية) المقترحة .

والشكل رقم (١٣ ــ ٤) لخريطة تصميم المكتب (الاجرائية) الحالية يبين كيفية ترتيب المكاتب في تلك المنظمة ، وكيفية سير إجراءات المعاملات فيها .

ويوضح الشكل رقم (١٣ ــ ٥) خريطة تصميم المكتب (الاجرائية) المقترحة بعد الدراسة لنفس المنظمة ، وهي تبين الترتيب المقترح للمكاتب ، وتسلسل الاجراءات فيها .

ونلاحظ من دراستنا للشكل رقم (١٣ ــ ٤) أن المعاملة تسير حسب الخطوات التالية :

١ ــ تبدأ بتقديم أوراق المعاملة إلى الموظف رقم (١) الذي يقوم بتدقيقها وذلك بالرجوع إلى الملفات الموجودة في خزائن بعيدة عنه ، مما يضطره إلى ترك مكتبه والذهاب إلى مكان وجود خزائن الملفات حيث يدقق المعاملة على المستندات الموجودة في الملفات ، ويعود إلى مكتبه لانهاء ما يطلب منه من إجراءات .

٢ ــ تنتقل المعاملة ، بعد ذلك ، إلى الموظف رقم (٢) إما بواسطة الموظف رقم (١) أو بواسطة الموظف رقم (٢) الذي يذهب إلى مكتب الموظف رقم (١) لاستلام المعاملة منه ، وقد تنتظر المعاملة ، فترة من الوقت ، على مكتب الموظف رقم (١) إلى أن يأتي المراسل لينقلها إلى الموظف رقم (٢) . ويلاحظ هنا بعد المسافة بين مكتب الموظف رقم (١) ومكتب الموظف رقم (٢) .

ويقوم الموظف رقم (٢) بتدقيق المعاملة وذلك بمطابقتها على أنواع أخرى من الملفات ، وهذا يعني أنه لابد من تركه لمكتبه للذهاب إلى مكان وجود الملفات ، لأخذ المعلومات المطلوبة ، ثم العودة إلى

مكتبه لاتمام الاجراءات المطلوبة على المعاملة .

٣ ـــ بعد إتمام الاجراءات اللازمة على المعاملة بواسطة الموظف رقم (٢) ، فإما أن ينقلها بنفسه إلى الموظف رقم (٣) ، أو أن يذهب الموظف رقم (٣) بنفسه لاحضارها من مكتب الموظف رقمْ (٢) (وهنا نلاحظ أيضاً المسافة التي تقطعها المعاملة من مكتب إلى مكتب آخر) ويقوم الموظف رقم (٣) بإجراء ما يلزم على المعاملة .

٤ ـــ ثم تنقل المعاملة من الموظف رقم (٣) إلى الموظف رقم (٤) وهو المشرف (أو الرئيس الاداري) ، ويقوم المشرف بإتمام الاجراءات اللازمة على المعاملة .

٥ ـــ تنقل المعاملة ، بعد ذلك إلى الموظف رقم (٥) ويقوم هذا الموظف بتدقيق المعاملة وذلك بالرجوع إلى بعض الملفات الموجودة على مقربة منه كما هو موضح في الشكل رقم (١٣ ـــ ٤) . وبعد أن ينهي الموظف رقم (٥) إجراء ما يلزم على المعاملة فإن المعاملة تكون قد وصلت إلى المرحلة النهائية من خطوات إجراءاتها .

ونلاحظ ، مما سبق ذكره ، أن المعاملة قد قطعت مسافة طويلة (أثناء إنتقالها من مكتب إلى مكتب آخر بين مكاتب الموظفين وذلك بسبب الترتيب غير السليم لمكاتب المنظمة ، وأن بعض الوقت والجهد قد ضاع سدى بسبب ذلك الترتيب) . كما أننا نلاحظ أن الموظفين (أ) و (ب) و (جـ) الموجودين في المكتب والذين لا يساهمون بدور في إنجاز المعاملة ، قد صرف إنتباههم عدة مرات أثناء ذهاب وأياب زملائهم من الموظفين وهم ينقلون المعاملة من مكتب إلى مكتب آخر في المنظمة .

ومن دراستنا للشكل رقم (١٣ ـــ ٥) الذي يبين خريطة تصميم المكتب (الاجرائية) المقترحة للمنظمة ، فإننا نلاحظ أن المعاملة السابقة بقيت تسير في نفس الخطوات التي كانت تسير فيها سابقاً . ولكن نتيجة

لاعادة ترتيب المكاتب ، أصبحت المسافة التي تمر فيها أقصر بكثير من السابق ، فحدث لدينا وفر كبير في الوقت ، وفي المسافة التي كانت تقطعها المعاملة .

وإذا تتبعنا سير المعاملات في المنظمة حسب الترتيب الجديد للمكاتب ، فإننا نجد أن أوراق المعاملة تقدم إلى الموظف رقم (١) ليتخذ عليها ما يلزم من إجراءات ويلاحظ بأن الملفات قد أصبحت قريبة منه حسب الترتيب الجديد ، ويستطيع هذا الموظف الرجوع إلى الملفات ، والبحث عن المستندات ، دون تركه لمكتبه .

وتنقل المعاملة إلى الموظف رقم (٢) والذي يجلس قريباً من الموظف رقم (١) ثم إلى الموظف رقم (٣) والذي هو أيضاً على مقربة من الموظف رقم (٢) ، وبعد إتخاذ الاجراءات اللازمة عليها تنقل إلى المشرف (الموظف رقم (٤)) ثم إلى الموظف رقم (٥) والذي نلاحظ أن الملفات التي يحتاجها أصبحت موضوعة على مقربة منه ، وبعد أن ينجز الموظف رقم (٥) الاجراءات المطلوبة فإن المعاملة تكون قد مرت بجميع خطوات الاجراءات ووصلت إلى المرحلة النهائية .

وبهذا فإننا نلاحظ أن من الفوائد التي حصلنا عليها نتيجة لاتباع الترتيب الجديد للمكاتب ، إختصار المسافة التي كانت تمر فيها المعاملات إلى أقل من النصف تقريباً . ووفرنا كثيراً من الوقت الذي كان يضيع سدى نتيجة للانتظار . ووضعنا مكتب المشرف في مكان مناسب يسهل عليه مهمة الاشراف على جميع الموظفين الموجودين في القسم .

وخصصنا مكاناً مناسباً للموظفين (أ) و (ب) و (جـ) . الذين لا يساهمون بدور فعال في إجراءات المعاملة ، والذين تتشابه أعمالهم مع بعضهم ، ووضعناهم بجانب بعضهم ، ومتقاربين ، وأصبح سير الأعمال في

المنظمة لا يصرف إنتباههم ، ولا يؤثر على تركيزهم في قيامهم بالأعمال المنوطة بهم .

مما تقدم ، نلاحظ أن إعادة ترتيب مكاتب الموظفين ، ووضع خزائن الملفات في أمكنة مناسبة قد سهل سير الأعمال في المنظمة ، وجعلها تسير في إتجاه واحد ومستقيم ، بدون لف أو دوران ، ووفر كثيراً من الجهد والوقت الذي كان يضيع سدى ، لاسيما في نقل المعاملات من مكتب إلى آخر ، وفي الانتظار على مكاتب الموظفين .

الفصل الرابع عشر
قيــاس العمــل

- مفهوم قياس العمل .
- التطور التاريخي لدراسة الوقت والحركة .
- فلسفة قياس العمل .
- أهداف قياس العمل .
- مجال قياس العمل .
- دراســة الوقــت .
- دراســة الحركــة .
- مقاييــس العمــل .
- طرق وضع مقاييس العمل : سجلات الانتاج ، دراسة العمل بواسطة العينات ، دراسة الوقت .
- مجالات إستخدام مقاييس العمل .
- مجالات الاستفادة من مقاييس العمل في الأجهزة الحكومية .
- الفوائد المتوقع تحقيقها من إدخال مقاييس العمل .
- دراســة كميــة العمــل .
- أهداف دراسة كمية العمل .
- الفرق بين قياس العمل ودراسة كمية العمل .
- مثــال توضيحـــي .

الفصل الرابع عشر

قيـاس العمـل

Work Measurement

إن قياس عمل الأفراد ، كان وما يزال مشكلة حساسة بالنسبة للموظفين وللادارة . فالموظفون والعمال ، كانوا وما يزالون ينظرون إلى محاولات قياس أعمالهم ، بعدم الارتياح لتلك المحاولات ، وبعين الريبة والشك من النتائج التي ستتمخض عنها تلك الدراسات . حتى أن بعضهم ، كان ينظر إليها نظرة سلبية ، ويعتبر ، أساليب قياس العمل ، أساليب غير إنسانية ، لا يليق بالادارة أن تقوم بتطبيقها في مجال أعمالهم .

أما بالنسبة للادارة ، فإنها تنظر إلى قياس العمل من زاوية أخرى . فهي ترى أن التخطيط السليم لتقديم الخدمات ، ولانتاج البضائع ، يتطلب وجود مقاييس محددة ، يعتمد عليها عند تقدير عدد الأفراد اللازمين للقيام بالأعمال المحددة في خطة البرنامج ، ولتقدير الأموال الواجب إعتمادها لتنفيذه . وهي تعتبر أن الأساليب العادية المعروفة التي تعتمد على الخبرة ، والتجارب السابقة ، غير كافية للتخطيط ، ولا تعطي نتائج دقيقة في كثير من الأحيان . وأن أفضل الأسس لوضع الخطط ، هي في وجود مقاييس للعمل يمكن الاعتماد عليها عند وضع الخطط ، وتحديد المدد الزمنية اللازمة لتنفيذها .

ويستخدم قياس العمل على نطاق واسع في القطاع الخاص ، ولاسيما في مجال الصناعة وفي المجالات التي يكون الناتج فيها ملموساً ومحسوساً .

أما بالنسبة للأعمال الكتابية ، فإن قياس العمل فيها ، كان وما يزال على نطاق ضيق جداً . ففي دراسة أجريت على الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية لمعرفة مدى قيامها بدراسات لقياس العمل فيها ، تبين أن ثلاثة أرباع

الشركات الأمريكية لم تقم بإجراء الدراسات لقياس إنتاج موظفي الأعمال الكتابية فيها . ولا يعود سبب ذلك إلى عدم إهتمام الشركات بهذه الناحية . ولكن من أسباب عدم قيامها بدراسات لقياس إنتاج موظفيها ، صعوبة القيام بتلك الدراسات ، وإعتقاد بعض الشركات بأن قلة عدد الموظفين الذين يعملون لديها في مجال الأعمال الكتابية يجعل أمر قياس أعمالهم عملاً غير هام جداً ، ومكلف كثيراً من الناحية المالية .[1]

مفهوم قياس العمل :

يعرف قياس العمل ، بأنه « تطبيق الوسائل المصممة لتحديد الوقت اللازم لعامل ماهر ، للقيام بوظيفة (عمل) محددة ، وعلى مستوى محدد من الانتاج »[2] .

وفيما يتعلق بوسائل وطرق قياس العمل ، فقد وجد أنها تحقق قدراً كبيراً من الدقة إذا طبقت على الأعمال الروتينية التي تتضمن بعض المجهود الذهني . أما بالنسبة للأعمال التي تتطلب تفكيراً عميقاً ، وإبداعاً في نفس الوقت (كالتخطيط وإتخاذ القرارات) فليس من السهل تطبيق وسائل قياس العمل عليها .

وفي مجال الأعمال الكتابية ، فإن قياس العمل فيها يعرف على « أنه مقارنة ما يصرف (يبذل) من جهد جسماني وفكري بمقياس محدد »[3]

---

(1) Hary Wylie (Editor), **Office Management Handbook**, New York, The Ronald Press, 1958, p. 21.1

(2) R.M. Currie, **Work Study** (Second Edition), London, Pitman, 1969, p. 115.
British Standards Institution defined work measurement as "The application of techniques to establish the time of a qualified worker to carry out a specified job at a defined level of performance" p. 155.

(3) Victor Lazzaro, **Systems and Procedures**, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1965, p. 148.
"Clerical work measurement is the comparision of a standard with the result of the expenditure of physical or mental effort". p. 148.

والعناصر الهامة في هذا التعريف هي « مقارنة جهد ما بمقياس محدد » وإن الأهمية الأساسية لقياس العمل هي في كونها أنها تزودنا بقاعدة ، أو مقياس محدد نستطيع بواسطته التأكد من مدى التقدم والتحسن فيما يبذل من جهد ، مقارناً الجهد الحالي ، بالجهد الذي كان يبذل في السابق وقياس الأعمال الكتابية يتراوح من عمل إحصائية بسيطة بعدد المعاملات أو الأوراق التي ينجزها كاتب تنفيذي في منظمة ما ، إلى الأعمال المعقدة التي تعتمد على قياس الوقت وقياس الحركة وغيرها من وسائل قياس العمل .

التطور التاريخي لدراسة الوقت ودراسة الحركة :

تعتبر دراسة الوقت ، ودراسة الحركة من أقدم وأكثر وسائل قياس العمل إنتشاراً . ويعود الفضل الأكبر في تطوير دراسة الوقت (The Study) إلى الأستاذ فردريك تايلور (Frederick Taylor) ، أما دراسة الحركة (Motion Study) فقد لعب دوراً كبيراً في تطويرها فرانك جلبرث (Frank Gilbreth) وزوجته ليليان جلبرث .

وقد عرض فردريك تايلور المبادئ الأساسية لدراسة الوقت في حوالى عام ١٨٨٥ م ، وتصدى للانتقادات وللنظريات المضادة من أساتذة المدرسة القديمة . وبفضل جهوده ومثابرته إنتصر على أساتذة المدرسة القديمة (في الادارة) وحازت آراؤه على الاهتمام والتقدير الذي تستحقه ، وأصبح يطلق إسم مؤسس ، أو أب ، دراسة الوقت ، كما أنه يعتبر في نفس الوقت مؤسس حركة الادارة العلمية (Scientific Management Movement) .

وفردريك تايلور (١٨٥٦ ــ ١٩١٥ م) ولد في مدينة (جيرمان) في ولاية بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية في عام ١٨٥٦ م ، وقد ولد في أسرة متوسطة الثراء ، وبدأ حياته بدارسة القانون لكنه ترك القانون وأخذ يعمل في المصانع . وبدأ حياته العملية كعامل بسيط في مصنع للحديد والصلب ، وبفضل ذكائه وفكره فإنه أخذ يرتقي بسرعة من وظيفة إلى وظيفة أخرى إلى أن

أصبح رئيساً للمهندسين في مصانع مدفيل للحديد (Midvale Steel Works) ولما يبلغ عمره (٣١) سنة .

وأثناء عمله في المصنع ، فإنه كان يركز اهتمامه على بحث ودراسة المشاكل والموضوعات الهامة في الصناعة ، ويحاول إيجاد الحلول لها . ومن تلك الموضوعات ، كيفية زيادة الانتاج والحصول على أكبر ناتج من العمال ، والبحث عن أحسن الطرق للقيام بإنجاز الأعمال . وحيث أنه بدأ حياته العملية كعامل في مصنع ، فقد كان يعلم أن كثيراً من العمال ينتجون أقل من مقدرتهم الحقيقية على الانتاج بكثير ، وأن العمال بطبيعتهم يميلون إلى التكاسل وإلى أخذ الأمور بالشكل الهين والسهل ، وأن العمال يعتقدون أنه إذا زاد الانتاج ، فإن أسعار القطعة (عندما يعمل العامل على أساس القطعة) سوف تنخفض ، وينتج عن ذلك أنهم (العمال) سوف يجبرون على القيام بعمل أكثر بنفس القيمة من الأجر . وكان تايلور على علم بالمفهوم الآخر الشائع بين العمال ، بأن زيادة الانتاج من قبل العمال قد تؤدي إلى تخفيض عدد العاملين ، وإلى وجود حالة من البطالة بين العمال وكان للسيد تايلور عقل علمي مفكر ، فتوصل لدى دراسته لهذه المشكلة بأن الصعوبة الأساسية تكمن في أن الظروف التي يجري فيها العمل اليدوي والآلي ، وأن وسائل القيام بالعمل ، لم يسبق أن درست دراسة علمية ، ولم توضع لها قواعد تنظمها .

وفي سنة ١٨٩٨ م ، إنتقل تايلور إلى مصانع بيثلهم للحديد والصلب في ولاية بنسلفانيا في أمريكا (Bethlehem Steel Works) حيث أجرى دراساته الهامة في نقل خامات الحديد والفحم ، وفي التجريف في أكوام وكان ذلك في عام ١٨٩٩ م . فقد لاحظ تايلور أن العمال الذين يقومون بتجريف ونقل الخامات من عربات السكة الحديدية إلى الأفران في المصنع ، يستخدمون أنواعاً مختلفة من المجارف ، ولاحظ أنه لم يحدد أحد من قبل (من المشرفين أو المهندسين) ولم تجر أية دراسة ، على أحسن نوع من أنواع المجارف التي

يجب أن تستخدم في العمل . ولذا فإن تايلور أخذ على عاتقه أمر إكتشاف أفضل جاروف يمكن إستخدامه في العمل ، بحيث يتيح للعامل أن يعمل بنشاط وبدون إرهاق طيلة اليوم ، وبحيث يكون إنتاجه أكبر قدر ممكن . ولتحقيق ذلك ، فإن تايلور إستخدم في التجربة عدة أنواع من المجارف ، ذات أوزان وأحجام مختلفة (جاروف يحمل ٣٨ رطلاً إنجليزياً ، ٣٤ ، ٣٠ ، ٢١ ، ٢٠ ، ١٨) وقد اكتشف نتيجة تلك الدراسة أنه كلما نقصت سعة الجاروف ووزن الحمل من المادة الخام عن (٣٨) رطلاً إنجليزياً (وهو وزن سعة الجاروف الذي كان مستخدماً في السابق) كلما زاد الانتاج في اليوم الواحد ، وأن الانتاج يستمر في الزيادة كلما نقص حمل الجاروف حتى يصل إلى (٢١) رطلاً للجاروف الواحد ، وبعدها يأخذ الانتاج اليومي في التناقص . ومن ذلك إستنتج تايلور أن أفضل جاروف يمكن إستعماله لتحقيق أكبر إنتاج للعامل في اليوم هو الجاروف الذي يسع ما وزنه (٢١) رطلاً إنجليزياً مهما تكن المادة الخام . وتلا ذلك أن قام المصنع بتوفير الجواريف (المجارف) اللازمة للعمال ، ووضعها في غرف خاصة في المصنع ، وأصبح المعمل يزود العامل في مكان العمل بالجاروف المناسب لنوع المادة التي سيقوم بتجريفها في ذلك اليوم . إن ذكر هذه الدراسة البسيطة للتجريف ، إنما قصد منه بيان التفكير العلمي والملاحظة الدقيقة التي كان يتمتع بها الأستاذ فردريك تايلور ، والذي يعتبر بحق مؤسس حركة الادارة العلمية ، وإليه يرجع الفضل الأكبر في

تطوير دراسة الوقت ودراسة العمل . فقد كرس (تايلور) وقته وجهده لاكتشاف أفضل الوسائل لزيادة الانتاج بطرق علمية تقوم على أساس الملاحظة الدقيقة ، وقياس الوقت ، واختيار أفضل الطرق للقيام بالعمل .

وقد توصل نتيجة أبحاثه إلى أنه من الممكن تقسيم العملية الصناعية إلى عناصرها وخطواتها الأساسية ، ثم إختيار أفضل الطرق للقيام بكل خطوة من تلك الخطوات ، مع قياس الوقت اللازم لانجازها وتحديدها تحديداً دقيقاً . وقد قام تايلور بأبحاث ودراسات متنوعة ، ووضع العديد من مبادىء الادارة العلمية ،

وقد طبقت آراؤه ومبادؤه بنجاح في العديد من المنظمات .

أما فرانك جلبرث (١٨٦٨ ــ ١٩٢٤ م) وزوجته ليليان جلبرث فإليهما يرجع الفضل في تطوير دراسة الحركة (Motion Study) وقد كانا يقومان بأبحاثهما في دراسة الحركة في نفس الوقت الذي كان يجري فيه فردريك تايلور أبحاثه في دراسة الوقت .

وقد بدأ فرانك جلبرث حياته العملية كعامل بناء عند مقاول أبنية في مدينة بوسطن في الولايات المتحدة الأمريكية ، وارتقى في المهنة فيما بعد حتى أصبح من أكبر وأنجح المقاولين . أما عن كيفية إكتشافه لدراسة الحركة ، فبينما كان جلبرث يحاول تعلم حرفة بناء الطوب (Bricklaying) في بوسطن ، لأحظ أن البنائين (معلمي البناء) والعمال يستخدمون طرقاً مختلفة عند القيام بأعمالهم . كما لاحظ أن حركاتهم أثناء القيام بالعمل تختلف من بناء إلى آخر ، ولذا بدأ بدراسة وتحليل حركة بنائي (معلمي البناء) الطوب ، بهدف إكتشاف الحركات الأساسية للعملية ، والاستغناء عن الحركات غير اللازمة ، ونتيجة دراسته لحركات البنائين فقد اكتشف أن هناك (١٨) حركة تبذل عند وضع الطوبة الواحدة في مكانها في البناء . وبعد دراسته لتلك الحركات أستطاع أن يختصرها إلى (٥) حركات للطوبة الواحدة .

وقد بين جلبرث في دراساته وأبحاثه بأن جميع الأعمال اليدوية يمكن تقسيمها إلى عدد قليل من الحركات التي تتكرر مرة بعد أخرى ، وأنه بدراسة وتحليل تلك الحركات يمكن التوصل إلى طريقة أفضل للقيام بالعمل ، بحيث تحقق الهدف بأقل ما يمكن من الجهد وقد أجريا (جلبرث وزوجته) أولى دراساتهما على أعمال البناء ، ثم النجارة ، وبعد ذلك درسا عدة أنواع من العمليات المعقدة التي تدخل في الصناعة ، وفي خط التجميع في المصانع (Assembly Line) .

وشملت دراسات وأبحاث آل جلبرث سلسلة واسعة من النشاطات بما

فيها دراسة العمل الروتيني (غير المتنوع) ، والتعب وأسبابه ، وخرائط سير العمل .

ولأجل دراسة حركات العامل فإن فرانك جلبرث وزوجته إبتكرا طريقة تصوير حركات العامل بآلة فوتوغرافية خاصة ، وتوصلا فيما بعد إلى ما يسمى بصورة دورة العمل (Cyclegraph) وإلى الصورة الزمنية لدورة العمل (Chronograph) وصورة دورة العمل إن هي إلا عبارة عن صورة للعامل عندما يقوم بالعمل، ويمكن تحقيق ذلك بواسطة تسليط الضوء على العامل وتصويره أثناء العمل .

أما الصورة الزمنية لدورة العمل فهي صورة مشابهة لصورة دورة العامل ما عدا أنه باستخدام الضوء المتقطع (المتذبذب) يمكن تحديد سرعة وإتجاه الحركة وقد أجرى جلبرث التجارب على حركات العمال أثناء قيامهم بالأعمال ، وذلك بتسجيل جميع الحركات التفصيلية التي يبذلونها أثناء قيامهم بالأعمال ، ونتج عن دراسته هو وزوجته الحصول على معلومات تفصيلية عن جميع الحركات الممكنة .

وكان هدف جلبرث من دراساته ، رفع مستوى الكفاية الانتاجية عن طريق إيجاد أفضل طريقة للقيام بالعمل وذلك في أسرع وقت ، وأقل جهد . فاهتم بدراسة الأسباب التي تؤدي إلى إجهاد العامل ، وإلى توفير أحسن ظروف العمل للعامل . وتوصل جلبرث إلى أنه يمكن التقليل من تعب العامل بواسطة تحديد أوقات لراحة العامل (Rest Periods) وتخفيف عبء العمل عن العامل ، وغيرها من العوامل .

وفي سنة ١٩١٧ م . حدد جلبرث وزوجته مفهوم دراسة الحركة فعرفاها « بأنها تتكون من تقسيم العمل إلى عناصر رئيسية ، وأنه بتحليل تلك العناصر ، كل على إنفراد ، وبتحليل علاقة كل عنصر بالعناصر الأخرى ، فإنه يمكن التوصل بواسطة دراسة هذه العناصر ، وبتحديد المدة الزمنية ، إلى

أفضل الطرق للقيام بالعمل ، بأقل ما يمكن من الاسراف (في الجهد) »[1]

فلسفة قياس العمل

Philosophy of Work Measurement

إن الاهتمام بالقياس لبيان الناحية الكمية ، في مختلف مجالات الحياة ، قد أصبح كبيراً في هذه الأيام . ففي الكهرباء ، فإن المهندس الكهربائي يقيس فرق جهد التيار الكهربائي بالفولتات ، ويقيس المهندس الميكانيكي القدرة بالحصان الميكانيكي ، وأستاذ الطباعة يقيس سرعة تلاميذه ببيان عدد الكلمات المطبوعة في الدقيقة الواحدة ، والبقال يقيس وزن الحاجيات (السكر والأرز) بالكيلو غرام .

وبالنسبة للعمل فإنه لابد من وضع مقاييس لقياس العمل . ويواجه المحلل الاداري أثناء قيامه بأعماله بهذه المشكلة وهي قياس مقدار الجهد والمهارة البشرية ، وما يحتاجه عمل ما من الموظفين . وإذا أخذنا بعين الاعتبار ما تنفقه الحكومة على موظفيها ومستخدميها من أموال ، وهي بدون شك تشكل نسبة كبيرة من الميزانية العامة ، فإننا ندرك أهمية الدور الذي يقوم به المحلل الاداري ، وهو محاولة تحقيق الاستفادة القصوى من الامكانيات البشرية (الموظفين ، والمستخدمين والعمال) المتوفرة لدى الدولة ، وتخفيض التكاليف اللازمة لادارة الأجهزة والمؤسسات الحكومية ، وذلك باستخدام الوسائل الحديثة لقياس العمل ، وتقدير حاجة الادارات الحكومية من الموظفين والمستخدمين بطريقة علمية سليمة ، بحيث لا يكون هناك تضخم في عدد الموظفين في بعض الادارات ، ولا نقص في عددهم في إدارات أخرى .

---

(1) R.M. Currie, Op. Cit., p. 6.

وفي المملكة العربية السعودية فقد نص قرار وزير المالية والاقتصاد الوطني الصادر في عام ١٣٨٧ هـ . الذي حدد مهام ومسؤوليات الادارة المركزية للتنظيم والادارة أن من مهام هذه الادارة وضع معدلات الأداء المناسبة ، والاشتراك في تحليل طلبات إحداث الوظائف الجديدة في الوزارات والأجهزة الحكومية . وقد حدد القرار تلك المسؤوليات في المادة رقم (١) والمادة رقم (٦) ونصت هاتان المادتان على ما يلي :

تقوم الادارة المركزية للتنظيم والادارة بالمهام والمسؤوليات التالية :

مادة (١) : تطوير الأساليب التنظيمية في الأجهزة الحكومية المختلفة في جميع المستويات ، ووضع معدلات الأداء المناسبة ونشرها للاسترشاد بها في تنظيم هذه الأجهزة ، وتحديد حاجتها من القوى العاملة .

مادة (٦) : الاشتراك مع الادارة العامة للميزانية بوزارة المالية والاقتصاد الوطني في تحليل طلبات إحداث الوظائف الجديدة في الوزارات وأجهزة الدولة الأخرى .

وقياس العمل ، في مجال الأعمال الكتابية يبين لنا كمية العمل الذي تقوم به إدارة ما ، وما تحتاجه تلك الادارة من الموظفين للقيام بتلك الأعمال .

وقياس العمل يزودنا بمقاييس موضوعية دقيقة يمكن الاعتماد عليها عند طلب إحداث الوظائف للأعمال الكتابية ، وبذلك نقلل ، أو نقضي على ، فرص اللجوء إلى طريق المساومة التقليدية التي تواجه إدارة الميزانية في كل عام ، عند مناقشة الوظائف الجديدة ، والوظائف الشاغرة الموجودة في ملاكها .

أهداف قياس العمل

Objectives of Work Measurement

إن الهدف الأساسي لقياس العمل في المنظمات ، هو وضع مقاييس محددة تبين مدى التقدم والنمو في الجهد الانتاجي الذي يبذل في كافة النشاطات ، ولاسيما في النشاطات الكتابية . ويساعد قياس العمل ، بالاضافة إلى ذلك ، في تحقيق الأهداف التالية :[1]

١ ــ التخطيط وإعداد جداول العمل بشكل أكثر دقة وفعالية .

٢ ــ تحسين عملية تقدير ما يحتاجه العمل من القوى العاملة (الموظفين والمستخدمين) .

٣ ــ تحديد أساليب طرق العمل الأقل تكلفة .

٤ ــ تحديد واجبات العمل المناسبة .

٥ ــ تحديد الوقت والتكاليف اللازمة للقيام بالعمل .

٦ ــ إختيار الموظفين وتحديد أهمية هؤلاء الموظفين بالنسبة للمنظمة (الادارة أو الشركة) .

٧ ــ تحديد مجالات وأقسام العمل التي تطلب الادارة العليا إجراء دراسة لها من أجل إصلاحها وتحسين الأوضاع فيها .

٨ ــ تبرير التكاليف المالية للأعمال المكتبية أمام الادارة العليا .

إن تحقيق هذه الأهداف لقياس العمل ، يوفر للادارة العليا معلومات صحيحة ودقيقة يمكن الاعتماد عليها عند إتخاذ القرارات ، فيما يتعلق بالعمل في الأعمال المكتبية ، وينتج عن ذلك إستخدام أفضل للقوى العاملة ، وتخفيض في تكاليف تنفيذ الأعمال .

---

(1) Victor Lazzaro, **Systems and Procedures**, Englewood Cliffs Prentice-Hall, Inc., 1965, p. 149.

مجال قياس العمل

The Scope of Work Measurement

يتضمن قياس العمل موضوعين هامين هما : دراسة الوقت ، ودراسة الحركة . ويعتبر هذان الموضوعان من أقدم وأشهر وسائل قياس العمل وأكثرها إنتشاراً . ومن الموضوعات الأخرى التي تبحث في مجال قياس العمل ، موضوع دراسة كمية العمل (Work Count Study) وطريقة دراسة العمل بواسطة العينات (Work Sampling) وغيرها من وسائل قياس العمل .

وسنقدم فيما يلي تعريفاً موجزاً بالموضوعات التي تدخل ضمن مجال قياس العمل ، وهي كما يلي :

دراسة الوقت : Time Study

دراسة الوقت هي وسيلة تستخدم لقياس الانتاج العادي لموظف مؤهل (مدرب) ، يقوم بنشاط معين ، وتحت ظروف عمل عادية تتوفر فيها متطلبات السلامة ، ويؤخذ بعين الاعتبار ، التجاوزات المسموح بها للموظف أثناء العمل للاستراحة وللعناية بحاجاته الشخصية .

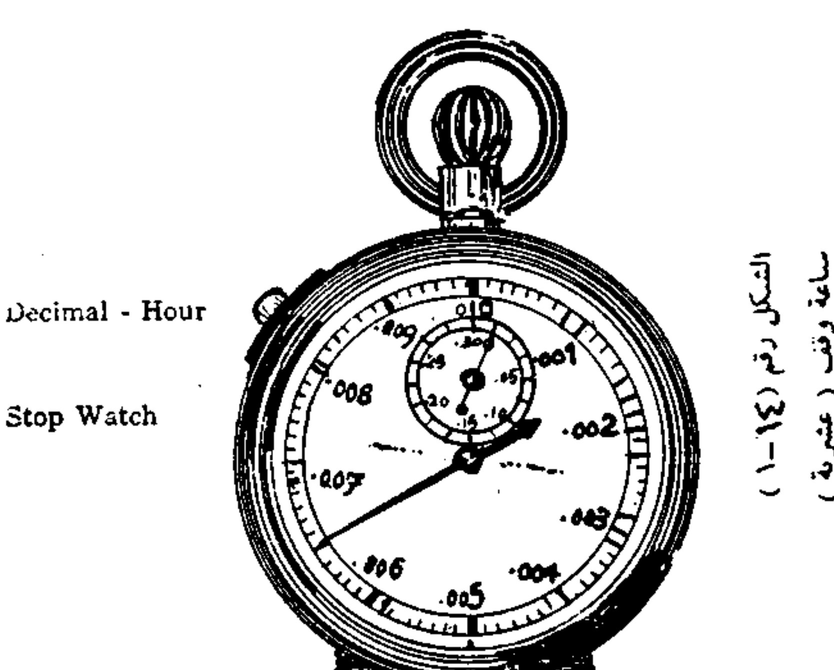
ودراسة الوقت ليست مجرد تسجيل عرضي لكل الوقت الذي يستغرقه عامل في أداء عملية ما ، ولكنها تحليل علمي لأنماط الحركات وفاعليتها ، ولوسائل التشغيل ، ولاستخدام الأدوات ، وللتأخير وآثار التعب ، ولمطالب العامل الشخصية ، كل ذلك في وضعه الصحيح ، من حيث إرتباطه بإنجاز العملية بأكثر الطرق إقتصاداً .[1]

---

(١) فرجيل روتروف وترجمة عمر القباني ، قياس العمل ، القاهرة ، دار الكرنك للنشر والطباعة والتوزيع ١٩٥٩ م ، ص ٤٧ .

وتتكون أية عملية من مجموعة من العمليات الصغيرة تعرف بالعناصر . وعند إجراء الدراسة ، تفصل هذه العناصر ، ويسجل الوقت الذي يستغرقه تنفيذ كل عنصر على حدة ومن تحليل هذه العناصر ، وتقويم فاعليتها يمكن إجراء التحسينات ، كما يمكن إبتداع وسائل أفضل ، ووضع مقاييس عمل أضبط .

ويستخدم في دراسة الوقت أجهزة متنوعة منها ، ساعة الوقف (Stop-Watch) المعروفة (انظر شكل رقم ١٤ ـــ ١) ، وتبين هذه الساعة الدقائق ، وتكون الدقائق فيها مقسمة تقسيماً عشرياً لتسهيل عملية الضرب والقسمة بسرعة . وتتطلب دراسة الوقت إستخدام نموذج خاص مطبوع لتسجل عليه العناصر والوقت والبيانات الأخرى ، ولوحة دراسة الوقت (Time Study Board) ويثبت عليها النموذج ، وتسهل عملية تدوين الملاحظات أثناء الدراسة والمراقبة .



الشكل رقم (١٤-١)
ساعة وقف (عشرية)

وتعتبر دراسة الوقت الوسيلة الأساسية لقياس العمل . لأنها تهتم بالملاحظة المباشرة للعمل وهو لايزال في طور التنفيذ . وهي تستخدم في قياس العمل المتكرر ، والعمل الذي سينفذ في المستقبل بشكل متكرر ، وتحت نفس الظروف والطرق المستخدمة عند إجراء الدراسة .

وتوصف دراسة الوقت بأنها العدسة المكبرة التي ينظر فيها إلى الجهد الانساني . فبدلا من النظر إلى العملية بصورة إجمالية ، فإن دراسة الوقت تنظر إلى العملية بصورة تفصيلية ، فهي تميز ، وتقيس وتقيم العناصر الصغيرة المكونة للعملية . وبدراسة أية عملية ، بشكل تفصيلي ، وحسب هذه الطريقة ، فإنه يصبح بالامكان تقدير مقدار الوقت الذي تحتاجه عناصر وأجزاء العملية التفصيلية ، والتي عندما تجمع معاً ، تنتج الوقت المطلوب للعملية بكاملها .

وعند إجراء دراسة للوقت فيجب أن يؤخذ بعين الاعتبار التجاوزات (Allowances) ويقصد بالتجاوزات التعويض عن الوقت المطلوب أثناء العمل حتى يتمكن الموظف من العناية بحاجاته الشخصية ، وللاستراحة للتقليل من التعب الناشئ عن الجهد الجسماني ويسمى هذا (بالتجاوز الشخصي) و (التجاوز للتعب) .

دراســـة الحركـــة : Motion Study

دراسة الحركة هي طريقة ملاحظة وتحليل الحركات الأساسية التي يستخدمها موظف (عامل) ما ، أثناء قيامه بعمل ما ، وذلك لأجل وضع التحسينات اللازمة على تلك الحركات ، لتمكين الموظف من القيام بالعمل بأقل ما يمكن من الجهد الجسماني (العضلي) .

ودراسة الحركة تتطلب ملاحظة وتحليلاً دقيقاً للطريقة المستخدمة من قبل الموظف المسؤول ، وكذلك تحليلاً مفصلاً عند القيام بالعمل .

ويستخدم في دراسة الحركة جهاز تصوير سينمائي يعمل بسرعة ثابتة ـــ ألف صورة في الدقيقة مثلاً ـــ وحين تركب الصور بعضها إلى بعض لتكوين فيلم (شريط) كامل ، نجد أنه يحتوي على دورة أو دورات تامة للعملية . وباستخدام فانوس سحري يمكن متابعة سير دورة العمل . وبتحليل الفيلم ، فإنه يمكن تحديد نمط العمل لكل يد أو قدم تشترك في العملية ، وتقاس أطوال الحركة كجزء من الدراسة ، وتحلل كل حركة . والغرض من تحليل الحركات هو تقليل الحركات التي تدخل في إنجاز العملية ، وتوزيعها توزيعاً مناسباً على أعضاء الجسم ، على اليد أو القدم اليمنى أو اليسرى التي تشترك في العملية .[1]

وللتقليل من الجهد والحركات التي يبذلها العامل ، فإنه توضع على مقربة منه ما يحتاجه من الأشياء الصغيرة التي تدخل في العملية ، كالمسامير والصواميل وغيرها ، وما يحتاجه في عمله من الأدوات ، وبهذا فإننا نقلل من الحركة ، والجهد الذي كان يضيع سدى في البحث عن الأدوات واللوازم التي تحتاجها العملية . كما أنه يتوجب ترتيب مكان العمل ترتيباً علمياً مناسباً بحيث يكون باستطاعة العامل القيام بالعمل بأقل جهد وحركة .

مقـايـــس العمـــل

Work Standards

إن الهدف الأساسي لوضع مقاييس للعمل ، هو تزويد المهتمين بدراسة العمل ، بقواعد وأسس يمكن الاعتماد عليها عند تقييم الأعمال ، وذلك بمقارنة ما ينجز من الأعمال ، إلى مقياس يبين المعدل المحدد لتلك الأعمال . إن وضع مقياس للعمل ، أو معدل محدد للعمل ، يبين مستوى الانتاج الذي يجب أن يحافظ عليه العامل أثناء عمله .

ويعرف مقياس العمل (Work Standard) بأنه مقياس للانجازات التي

(١) فرحيل روتروف ، ترجمة عمر القباني ، قياس العمل ، ص ٤١ .

يجب أن تحقق في نشاط محدد ، وذلك عند إستعمال طرق محددة لذلك النشاط ، وتحت ظروف معينة له .[1]

وعند وضع مقاييس العمل ، فإنه من المهم جداً أن تكون هناك علاقة عادلة بين كمية العمل الذي ينتج ، والقوى العاملة التي تستخدم في إنتاجه . وإن بحث هذا الموضوع يقودنا إلى تحديد مفهوم « العمل العادل لليوم الواحد » (A Fair day's work) فالعمل العادل لليوم الواحد « هو معدل الانتاج الواجب تحقيقه (بلوغه) والذي يكون عادلاً لكلا الطرفين ، للموظف ولصاحب العمل ، وذلك عن جميع أعمال يوم بأكمله » .[2]

والانتاج المتوقع من العمل في إطار مفهوم « العمل العادل لليوم الواحد » يجب أن يمثل كمية العمل التي من المستطاع إنتاجها خلال فترة عمل محددة ، وتحت ظروف عمل معينة ، وبواسطة موظف مؤهل وكفؤ ، يعمل باستمرار وبسرعة معقولة خلال فترة العمل المحددة .

ويستخدم مقياس العمل العادل لليوم الواحد في تحديد الأجور والرواتب للموظفين وللعمال . فهو يمثل مستوى الانتاج المتوقع تحقيقه من الموظف في اليوم الواحد . وعلى هذا الأساس تقدر الأجور والرواتب . وتحديد العمل العادل لليوم الواحد ، يؤدي إلى تحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين ، فتدفع على أساسه رواتب موحدة للموظفين الذين يقومون بنفس الأعمال ، أو بأعمال مشابهة . كما أن وجود مثل هذا المقياس يساعد في إتخاذ القرارات على أسس موضوعية ، بخصوص دفع مكافآت تشجيعية للموظفين المجدين ، وفي وضع التوصيات اللازمة بخصوص ترقياتهم .

---

(1) Victor Lazzaro, **Op. Cit.**, p. 153. Lazzaro defined "A work standard is a measure of accomplishment that should be attained in a specified activity under specified methods and conditions affecting that activity" p. 153.

(2) Victor Lazzaro. **Oo. Cit.**, p. 153.

طرق وضع مقاييس العمل

Approaches to Setting Work Standards

تظهر الحاجة إلى وضع مقاييس للعمل ، عندما ترغب الادارة في التعرف على تكاليف القيام بالأعمال فيها ، لأجل مراقبة تلك التكاليف ، والتقليل منها . وعندما تخطط الادارة لوضع نظام للأجور التشجيعية (المكافآت) لموظفيها ولغيرها من الأغراض .

وفي مجال الأعمال الكتابية ، فإن هنالك عدة طرق لوضع مقاييس معيارية للوقت وللعمل ، وهي كما يلي :

١ ــ سـجلات الانتـاج — Production Records

٢ ــ دراسة العمل بواسطة العينات — Work Sampling

٣ ــ دراسـة الوقـت — Time Study

وسنتكلم بإيجاز عن كل طريقة من الطرق الثلاثة المذكورة سابقاً :

١ ــ سـجلات الانتـاج : Production Records

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق إنتشاراً لوضع مقاييس للوقت وللعمل في المكاتب . وتتخلص هذه الطريقة في تنظيم سجلات لانتاج الموظفين يسجل فيها إنتاج كل موظف خلال فترة محددة من الزمن ، ثم يجمع الانتاج خلال تلك الفترة ، ويستخرج منه معدل الانتاج للموظف ، وذلك بعد إجراء بعض التعديلات الطفيفة عليه .

أما عن المدة الزمنية التي يسجل خلالها إنتاج الموظف فيجب أن تكون ممثلة لمعظم الفترات الزمنية ، من ناحية نوعية وكمية العمل ، الذي يقوم به الموظف ، وأن تتضمن جميع الأعمال (الواجبات) التي قد يعهد إلى الموظف القيام بها في أي وقت من الأوقات .

ويستخدم في هذه الدراسة (عند إستخدام طريقة سجلات الانتاج) نموذج معين يطلق عليه اسم « سجل الانتاج اليومي للموظف » (Daily-Production Record) وتوزع نماذج سجلات الانتاج على الموظفين لتعبئتها بأنفسهم بعد توضيح كيفية تعبئتها لهم . وتسلم النماذج المعبأة للمشرفين إما يومياً أو في نهاية الأسبوع . ويقوم المشرف بإعداد كشف (ملخص) أسبوعي ، يبين إنتاج كل موظف من مختلف أنواع الأعمال التي قام بها خلال المدة الزمنية المحددة بأسبوع ، ويرسل المشرف صوراً من الكشف إلى الادارة العليا وللجهات المسؤولة عن إجراء الدراسة .

وتعتبر هذه الطريقة من أسهل الطرق لقياس عمل الموظف . ومن ميزاتها أنها بسيطة وتسهل إدارتها والقيام بها . وأن الموظفين يتجاوبون كثيراً عند إجراء الدراسة ، وخصوصاً إذا كان الهدف واضحاً لهم منذ البداية . ومن حسناتها أيضاً ، أن الموظفين عندما يعملون بمعدلات الانتاج اليومية ، فإنهم يبذلون أقصى جهدهم ، لكي يبقى إنتاجهم مرتفعاً ، وفي مستوى معين بحيث يكون على الأقل ، في نفس مستوى معدل الانتاج المحدد .

ونظراً لسهول وبساطة هذه الطريقة ، فإن الادارة العليا في كثير من المنظمات تأخذ بها ، ولا تميل إلى إستخدام الطرق الأخرى المعقدة .

ويؤخذ على هذه الطريقة إعتمادها على سجلات الانتاج السابقة (القديمة) ، فمقاييس العمل ، توضع على أساس معدلات الانتاج للموظفين في السابق (وليس في الوقت الحاضر) ، ولذا فإن ما تبينه إنما هي معدلات الانتاج في الماضي ، وليست معدلات الانتاج في الوقت الحاضر . ولتلافي هذا المأخذ على هذه الطريقة فإن مقاييس العمل توضع على أساس معدلات جديدة تعكس الوضع الحاضر لمعدلات الانتاج ، وتوضع المقاييس على أساس دراسات تجرى على موظف واحد أو على عدد من الموظفين ، وليست على أساس معدلات الانتاج السابقة للموظفين .

وعند إجراء الدراسة لقياس العمل ، فإننا نختار عدداً من الموظفين المؤهلين والمدربين والذين يقومون بنفس الأعمال ، ونطلب منهم أن يقوموا بأعمالهم بنفس السرعة العادية التي يقومون بها بأعمالهم يومياً ، ونسجل إنتاجهم خلال ساعة واحدة ، ويحضر المشرف عند إجراء الدراسة ليتأكد من أن الموظفين يقومون بالأعمال بالسرعة العادية وتكرر نفس التجربة على هؤلاء الموظفين خلال عدد من الأيام ، ونسجل إنتاجهم في تلك الأيام ، ثم نجمع الانتاج خلال مدة الدراسة ، ونحصل بعد ذلك على معدل الانتاج اليومي للموظف الواحد ثم نأخذ بعين الاعتبار التجاوزات المسموح بها للتعب (Allowances for fatigue) وللتأخير ، وللعناية بالحاجات الشخصية ، ويقدر لها عادة نسبة ١٠٪ من وقت العمل . وتضاف هذه النسبة إلى معدل الوقت المطلوب للقيام بالعمل . ونستخرج معدل الانتاج بعد إجراء التعديلات على الأرقام التي حصلنا عليها . وبذلك يمكن تحديد مقاييس العمل في المنظمة . وحتى تكون مقاييس العمل ملائمة ، فيجب أن تساير التغيرات التي تطرأ على المنظمة ، ولذا فإنه يتوجب إجراء الدراسات من حين لآخر على تلك المقاييس لأجل تعديلها ، ولكي تعكس معدلات الانتاج في الوقت الحاضر .

ويوضح الشكل رقم (١٤ ــ ٢) نموذج سجل الانتاج اليومي للموظف ، ويلاحظ في أعلى النموذج وجود فراغات لتعبأ فيها معلومات عن الادارة أو القسم الذي يعمل فيه الموظف ، ثم اسم الموظف ووظيفته ، وتاريخ تعبئة النموذج . ويوضح الشكل رقم (١٤ ــ ٣) نموذجاً لسجل الانتاج اليومي معبأ لموظف ما .

سجل الانتاج اليومي للموظف

الادارة/القسم :

اسم الموظـــف :

الوظيفـــــة :

التاريـخ :

التوقيت البداية ـ الانتهاء	عدد الدقائق	رقم العمل	الوحدات المنتجة
مجموع دقائق العمل في اليوم	مجموع الدقائق الحقيقية التي عمل فيها الموظف في اليوم		

الشكل رقم (١٤ ـ٢) سجل الانتاج اليومي للموظف :

سجل الانتاج اليومي للموظف

الادارة/القسم :

اسم الموظف : محمود عمر

الوظيفة :

التاريخ : ١٠/٥/١٩٨٤م

التوقيت البداية ـ الانتهاء	عدد الدقائق الحقيقية	رقم العمل	الوحدات المنتجة
٨ـ٩	٦٠	٢١	٢٠
٩ـ٤٥ر١٠	١٠٥	٢٥	٣٠
٤٥ر١٠ـ١٠ر١١	٢٥	٢٧	١٠
١٠ر١١ـ١٢	٥٠	٣٠	١٠
١٢ـ٣٠ر١٢	استراحة	ـ	ـ
٣٠ر١٢ـ٤٠ر١	٧٠	٣٥	١٤
٤٠ر١ـ٢	ـ	ـ	
٣٦٠	٣١٠		
مجموع دقائق العمل في اليوم	مجموع الدقائق الحقيقيه التي عمل فيها الموظف في اليوم		

الشكل رقم (١٤ـ٣) سجل الانتاج اليومي للموظف محمود عمر

٢ ـــ دراسة العمل بواسطة العينات : Work Sampling

إن دراسة العمل بواسطة العينات تعتبر من أحسن وأدق وسائل قياس العمل ، والدراسة تتكون من عدد كبير من الملاحظات تؤخذ في فترات زمنية بشكل عشوائي (وبدون تحديد موعد سابق) وتسجل في كل ملاحظة (زيارة) نوع العمل الذي كان يقوم به الموظف ، وسرعته ، وأحواله . ومن هذه الملاحظات تستخرج النسبة المئوية لكيفية توزيع الموظف لأوقاته بين مختلف الأعمال التي يقوم بها . ومقياس الدقة لدراسة العمل بواسطة العينات هو في كثرة الملاحظات (العينات) فكلما كان عدد الملاحظات كبيراً ، كلما كانت درجة الدقة أكبر .

ولتوضيح فكرة دراسة العمل بواسطة العينات فإننا سنأخذ المثال التالي : نفرض أن إدارة حكومية ما أرادت أن تتعرف على كيفية إستخدام الموظفين لأوقات الدوام الرسمية فيها ، ولمعرفة نسبة ما يخصص من وقت العمل للقيام بالأعمال المنتجة . وللقيام بتلك الدراسة ، فقد طلبت هذه المنظمة من محلل إداري ما إجراء الدراسة . وباستخدام طريقة العينات فإن المحلل الاداري أخذ يقوم بزيارة مكتب الموظف ، أو الموظفين الذين تجرى عليهم الدراسة ، عدة مرات في اليوم .

ولنفرض أن عدد الزيارات كان بمعدل عشر مرات في اليوم الواحد . وأن كل زيارة كانت تتم بدون سابق إخطار (إشعار) للموظف وأخذ يسجل المحلل الاداري في كل زيارة ما يشاهده في تلك اللحظة سواء أكان الموظف (الذي تجرى عليه الدراسة) يقوم بعمل ، أو كان في تلك اللحظة بدون عمل . وبعد مضي عشرة أيام نفرض أن نتيجة الدراسة كانت كالآتي :

حالة الموظف (نشاطه)	عدد الملاحظات (الزيارات)	النسبة المئوية
يقـوم بالأعمـــال	٦٠	٪ ٦٠
يقـرأ صحـف ومجـلات	١٨	٪ ١٨
خـــارج المكتـــب	١٠	٪ ١٠
بـــدون عمـــل	١٢	٪ ١٢
المجمـــوع	١٠٠	٪١٠٠

من المثال السابق نلاحظ أن الموظف الذي أجريت عليه الدراسة لم يكن يخصص إلا ٦٠٪ من وقت العمل للقيام بعمل مثمر كإنجاز الأعمال الموكولة إليه وأن ٤٠٪ من وقته كان يضيع سدى وفي مجالات غير منتجة . وقد توصلنا إلى هذه النتيجة بواسطة إستخدامنا لطريقة دارسة العمل بواسطة العينات .

٣ ـ دراســـة الوقـــت : Time Study

عند إجراء دراسة الوقت ، لقياس العمل ، فإن المحلل الاداري يستعين بساعة الوقف (Stop Watch) المعروفة . وقبل البدء بإجراء الدارسة فإن العملية تقسم إلى عناصرها الرئيسية ، ويقاس الوقت اللازم لانجاز كل عنصر من عناصر العملية بواسطة ساعة الوقف . وتسجل نتيجة القياس على نموذج خاص . وتؤخذ قياسات الوقت أثناء قيام العامل (الموظف) بالعملية ، وتسجل عدة قياسات أثناء قيام العامل بالعملية ، لعدة مرات ، ثم تستخرج المعدلات لكل عنصر من عناصر العملية ، وتضاف إليها التجاوزات المسموح بها للتعب ، ولقضاء الحاجات الشخصية ، ولغيرها ، وبذلك نحصل على الوقت القياسي

لانتاج وحدة واحدة من وحدات العمل ، ومن ذلك يمكن الحصول على معدلات الانتاج القياسي في الساعة لمعرفة معدل الانتاج .

ولتوضيح طريقة دراسة الوقت فإننا نفرض أن نتيجة إجراء دراسة الوقت تبين أن الوقت القياسي هو (٣) دقائق للوحدة الواحدة . ومن ذلك يمكن إستخراج معدل الانتاج في الساعة ويكون في هذه الحالة (٢٠) وحدة في الساعة الواحدة .. ومع أن النتائج التي يمكن الحصول عليها بواسطة إستخدام ساعة الوقف تعتبر من الناحية العملية أكثر دقة من غيرها ، إلا أن هناك كثيراً من الاعتراضات والانتقادات قد وجهت إلى هذه الطريقة ولاسيما من الناحية النفسية . فالعمال (والموظفون) لا يشعرون بالاطمئنان إلى هذه الطريقة وينتقدونها بشدة كما أن أساتذة ومفكري المدرسة السلوكية في الادارة قد وجهوا إنتقادات شديدة إلى هذه الطريقة واعتبروها غير إنسانية .

مجالات إستخدام مقاييس العمل :

تستخدم مقاييس العمل لتحقيق إغراض متنوعة في المنظمات ، ومن تلك الأغراض ما يلي :

١ ــ الأجــور التشجيعيــة : Wage Incentives

تستخدم مقاييس العمل عند تنفيذ خطة دفع الأجور التشجيعية للأفراد . وتستعمل الأجور التشجيعية لأجل زيادة إنتاج الأفراد في المنظمة . وقبل تطبيق خطة الأجور التشجيعية تجرى دراسات لتحديد ما يسمى بـ (عمل اليوم القياسي) أو (العمل العادل لليوم الواحد) وهو معدل الانتاج اليومي الواجب تحقيقه . وعند تطبيق خطة الأجور التشجيعية فإن معدل إنتاج الفرد يقارن بعمل اليوم القياسي وإذا زاد

الفوائد المتوقع تحقيقها من إدخال مقاييس العمل :

يمكن تقسيم الفوائد المتوقعة إلى قسمين ، فوائد ملموسة ، وفوائد غير ملموسة[1] :

الفوائـــد الملموســـة :

إن الهدف الأساسي لأدخال وتطبيق مقاييس العمل في المنظمة هو تحسين كفاية وفعالية الأفراد في المنظمة ، وزيادة إنتاجهم ، ومن ثم تقليل تكاليف القيام بالأعمال . ووجود مقاييس للعمل يساعد في تحسين عمليات تخطيط وتنفيذ الأعمال وذلك مما يؤدي إلى التقليل من تكاليف القيام بالأعمال ، ويتحقق ذلك بما يأتي :

١ ــ بتقليل المصروفات التي تدفع على شكل رواتب وأجور للأفراد .

٢ ــ باستيعاب الكمية الزائدة في العمل دون زيادة في المصروفات التي تدفع على شكل رواتب وأجور للأفراد بنفس نسبة الزيادة في كمية العمل .

الفوائـد غير الملموسـة :

إن التوفيرات غير الملموسة تأخذ الأشكال التالية :

١ ــ متطلبات أقل لمساحة العمل ولغرف المكاتب .

٢ ــ كمية أقل من الآلات والأجهزة المكتبية .

٣ ــ مصروفات أقل مما يجب ان يدفع على شكل مكافآت وعوائد للأفراد .

٤ ــ تقليل من الأعمال الكتابية ، وفي تنظيم وحفظ الملفات ، وفي الأمور المتعلقة بإدارة الأفراد .

---

(1) Victor Lazzaro, **Op. Cit.**, p. 189.

دراســـة كمـــية العمـــل

Work Count Study

تبين هذه الدراسة كمية العمل الذي يؤدى وعدد الموظفين الذين يقومون بأدائه ومقدار مساهمة كل فرد منهم في إنجاز ذلك العمل . وتطبق دراسة كمية العمل على أنواع متعددة في مجال الأعمال المكتبية ، ومن الأمثلة على وحدات العمل التي يمكن عدها وإحصاؤها في مجال الأعمال المكتبية ، بيان عدد الشيكات (Checks) التي يحضرها قسم رواتب الموظفين وعدد الطلبيات (Orders) التي ترد إلى المنظمة وعدد التقارير (Reports) التي يعدها موظف ما أو قسم ما ، وعدد التذاكر التي تباع (Sales tickets) بواسطة منظمة ما (منظمة طيران) .

وتفيد دراسة كمية العمل في التعرف على المشاكل التي تواجه المنظمة ، وتساعد في إيجاد الحلول المناسبة لها . وتساعد أيضاً على تحسين أساليب أداء الأعمال وعلى تحسين طريقة توزيع الأعمال بين الموظفين ، فإذا كانت الأعمال موزعة توزيعاً غير عادل وسيئ بين الموظفين فإن دراسة كمية العمل تستطيع أن توضح ذلك ، فهي تزود المحلل الاداري بالدليل على كيفية التوزيع وهذا مما يساعد على إعادة توزيع الأعمال بين الموظفين بشكل مناسب وعادل .

أهداف دراسة كمية العمل :

تحقق دراسة كمية العمل الأهداف التالية :[1]

---

(1) Ralph Steere, **Office Work Simplification,** waterford, connecticut, Prentice-Hall, Inc., 1963, pp. 106 - 107.

معدل إنتاج الفرد عن عمل اليوم القياسي فإن الموظف يعطى مكافأة مالية زيادة عن أجرة اليوم العادي .

٢ ـ مراقبـــة التكلفـــة :

من أهم الأدوات التي تستخدمها الادارة للرقابة ، وخفض تكاليف التشغيل ، هي التكلفة القياسية ، وميزانيات المصروفات الادارية . وتعتبر هذه الأدوات مفيدة في تحقيق الرقابة . وتعتمد مراقبة التكلفة على وجود أساس سليم لمقارنة المصروفات الفعلية ، بالمقياس الموضوع حتى يمكن ملاحظة الانحرافات والفروقات لأجل تصحيحها وإتخاذ الاجراءات المناسبة من قبل الادارة . وتكلفة العمالة المباشرة تعتبر من أهم أجزاء التكلفة القياسية ومقاييس العمل توفر أساساً لوضع هذه التكلفة بدقة .

٣ ـ التخطيـــط والتوقيـــت :

تستخدم مقاييس العمل في تخطيط الانتاج ووضع توقيت للتشغيل . والهدف من التخطيط والتوقيت هو إنتاج كمية من المنتجات لتكون جاهزة عند الطلب وفي الوقت المحدد لذلك . وفي المؤسسات الصناعية فإنه لابد من التنسيق بين أنشطة المبيعات ، والمشتريات والهندسة ، والانتاج ، لأجل إنتاج السلع والبضائع المطلوبة وتسليمها في الأوقات المحددة لذلك .

٤ ـ الاستفادة القصوى من القوى البشرية :

تهدف دراسة الاستفادة من القوى البشرية إلى تقدير العدد المطلوب من الأفراد للقيام بالعمل في وحدات إدارية معينة . إن تحديد

العدد المطلوب من الأفراد يعتمد على قياس كمية العمل وعلى مقاييس معدلات الانتاج للأفراد . وإن وجود مقاييس ومعدلات للعمل في المنظمة تقدم فائدة كبيرة للمشرفين وللادارة ، فهي تبين لهم فيما إذا كان لديهم فائض في الأفراد . أو أن هناك نقصاً في عدد الأفراد بالنسبة لكمية العمل ، وترشدهم إلى المجالات التي يمكنهم أن يقللوا من عدد الأفراد فيها .

مجالات الاستفادة من مقاييس العمل في الأجهزة الحكومية :

هناك عدة مجالات في الأعمال الحكومية يمكن الاستفادة من مقاييس العمل فيها . فمقاييس العمل تعتبر الحجر الأساسي لمعرفة وتقدير عدد الأفراد اللازمين للادارات الحكومية ولأحكام الرقابة على أعمال الميزانية . ومقاييس العمل تزودنا بوحدة القياس التي يمكن بواسطتها قياس مدى كفاية وفعالية الاستفادة من الأيدي العاملة المتوفرة لدينا . وبواسطة مقاييس العمل نستطيع تقدير عدد الأفراد الذين نحتاج إليهم للقيام بالأعمال الجديدة كما نعتمد عليها عندما نقوم بإجراء دراسة لأجل توزيع الأعمال توزيعاً عادلاً وسليماً بين الموظفين ، وتساعدنا في وضع الخطط والجداول لاستعمال الأجهزة المتوفرة بين أيدينا في الادارات .

وتستعمل مقاييس العمل عند وضع خطط للبرامج التشجيعية للأفراد في المنظمة ، فالأجور التشجيعية (المكافآت) تدفع عند قيام الموظف بأعمال إضافية زيادة عن الأعمال المقررة . وقبل وضع وتنفيذ برامج الأجور التشجيعية فيجب إجراء دراسات لقياس العمل والوقت ويجب وضع المعايير التي تبين كمية العمل والوقت اللازم لانجازه وما يطلب من الفرد (الموظف أو العامل) القيام به من أعمال في الأحوال العادية (كمية العمل القياسي أو النموذجي) وإذا زاد الانتاج عن هذا المعدل فيجب أن يعطى الموظف أو العامل عليها مكافأة تشجيعية .

١ ــ تساعد رؤساء الادارات والأقسام في تخطيط العمل :

تسهل دراسة كمية العمل مهمة التخطيط ، ورسم برنامج العمل في المنظمة بواسطة الرئيس الاداري ويتحقق ذلك ببيان الأوقات (سواء في اليوم أو في الأسبوع) التي تزداد فيها كمية العمل في المنظمة زيادة كبيرة غير طبيعية . ومعرفة موعد زيادة كمية العمل في المنظمة تجعل الرئيس الاداري يتخذ الاحتياطات والاجراءات اللازمة لمواجهة تلك الحالات قبل حصولها ، كأن يخصص عدداً أكبر من الموظفين للقيام بتلك الأعمال عند زيادتها .

٢ ــ تساعد على التخلص من مناطق عنق الزجاجة : Bottlenecks

تظهر حالة عنق الزجاجة عندما تتكدس الأعمال عند خطوة من خطوات المعاملة ، أو عند موظف ما . وأما أسباب حالة عنق الزجاجة فتعود إما إلى إستخدام طريقة (إجراءات) غير سليمة للقيام بالأعمال ، أو إلى تكليف الموظف بالقيام بعدد كبير من الأعمال أكثر من طاقته . وتفيد دراسة كمية العمل في معالجة حالة عنق الزجاجة ، وذلك ببيان عدد المعاملات التي تنجز في كل خطوة (أو نقطة) من خطوات العمل ، وبهذا نستطيع أن نتبين أسباب تكدس المعاملات ومن ثم نحاول إيجاد الحل المناسب لها .

ومن الحلول التي تعالج بها حالة عنق الزجاجة هي إعادة توزيع الموظفين بين أقسام المنظمة ، فإذا كان تأخير الأعمال في قسم ما ، يعود إلى قلة عدد الموظفين الموجودين في ذلك القسم ، وإلى كثرة الأعمال المطلوبة منهم ، فإن نقل بعض الموظفين من الأقسام الأخرى (التي تقل كمية العمل فيها) إلى هذا القسم تساعد على الاسراع في إنجاز الأعمال ، كما أن دراسة خطوات المعاملة وتبسيطها تساعد أيضاً في القضاء على مثل تلك الحالة .

٣ ـ تساعد في تقدير حاجة المنظمة من الموظفين :

إن معرفة كمية العمل التي ترد إلى المنظمة ، ومعرفة معدل إنتاج الموظف في اليوم الواحد تساعدان على تقدير حاجة المنظمة من الموظفين ، في حالة زيادة كمية العمل أو في حالة نقصانها . فإذا زادت كمية العمل في المنظمة ، وأصبحت الأعمال تتراكم ، على الموظفين فيها ، فإننا نستطيع مواجهة هذه الحالة ، وذلك بإجراء دراسة لكمية العمل التي ترد إلى المنظمة وبمعرفتنا بمعدل إنتاج الموظف اليومي من العمل ، نستطيع أن نقدر عدد الموظفين الواجب إضافتهم إلى العدد الحالي من الموظفين .

٤ ـ تساعد في توزيع الأعمال توزيعاً سليماً :

تساعد دراسة كمية العمل في بيان الوقت الذي تحتاجه كل خطوة من خطوات المعاملة أثناء أداء العمليات المطلوبة عليها . فإذا تبين أن الخطوة رقم (١) من معاملة ما تحتاج إلى (٤) دقائق ، وأن الخطوة رقم (٢) تحتاج إلى دقيقتين ، وأن معدل عدد المعاملات التي ترد إلى المنظمة هو (٤٠٠) معاملة في اليوم ، فإن على رئيس المنظمة أن يأخذ هذه الحالة بعين الاعتبار عند توزيع الموظفين بحيث يخصص للخطوة رقم (١) ضعف عدد الموظفين الذين سيخصصهم للخطوة رقم (٢) .

ومن الأمثلة على التوزيع غير السليم ، في الأعمال في بعض المنظمات الصغيرة ، تخصيص موظف للبريد الوارد وآخر للبريد الصادر . فيلاحظ في بداية كل يوم كمية كبيرة من الأعمال لدى موظف الوارد بينما لا توجد أعمال لموظف الصادر . ولكن الوضع ينعكس في نهاية اليوم ، فيصبح موظف الوارد بلا عمل ، وتتكدس

الأعمال عند موظف الصادر . وفي مثل هذه الحالة فإن أبسط علاج لها هو أن يشترك كلا الموظفين في عمليتي الصادر والوارد ، وبهذا يتوفر عمل للموظفين طوال اليوم ، ولا داعي لتقسيم العمل حسب الاختصاص في هذه الحالة .

٥ ــ تساعد في معالجة الحالات الاستثنائية :

يتبين أحياناً أن التأخير في المعاملات ، وأن حالات عنق الزجاجة ، ناتجة بسبب وجود بعض الحالات الاستثنائية في المعاملات التي تتطلب إجراءات خاصة تختلف عن الاجراءات العادية المتبعة في المنظمة . وبواسطة دراسة كمية العمل يتبين لنا عدد تلك الحالات الاستثنائية وعند معرفة عددها نستطيع أن نخصص لها ما تحتاجه من الموظفين (موظف واحد أو موظفين) بحيث تحول الحالات الاستثنائية إلى ذلك الموظف ليقوم بالاجراءات اللازمة عليها . وبهذا نضمن سير الأعمال في المنظمة بشكل منتظم وبدون إنقطاع بسبب الحالات الاستثنائية .

٦ ــ تساعد في إثارة إهتمام الموظفين بواسطة عرض النتائج :[1]

إن معرفة كمية العمل الذي يقوم به الموظفون في قسم ما ، تساعد في تشجيع هؤلاء الموظفين على زيادة إنتاجهم ، وعلى بث روح المنافسة فيما بينهم . ومن الأمثلة على ذلك أنه وجد في إحدى إدارات
المنافسة فيما بينهم . ومن الأمثلة على ذلك أنه وجد في إحدى إدارات
الحسابات أنه كان هنالك قسمان يقومان بنفس الأعمال . ولما كان

---

(١) جوزي انتونيو هيوجوزاتيت ، طريقة تبسيط الأعمال ، صادر عن الادارة المركزية للتنظيم بديوان الموظفين المصري ، ١٩٦١ م ، ص ٣٣ .

العمل روتينياً ، ولما لم يكن هنالك حافز للموظفين ، فإن كمية الانتاج إنخفضت في أحد الأقسام إنخفاضاً كبيراً بحيث أصبح الانتاج فيه أقل من المستوى العادي . ولتشجيع هؤلاء الموظفين ، ولبث روح التنافس بين القسمين فقد أجريت دراسة لكمية العمل في كلا القسمين ، وعرضت النتائج على لوحة الاعلانات على شكل جداول ورسوم بيانية ، وقد ترتب على ذلك نمو روح المنافسة بين القسمين نتيجة لمقارنة الانتاج بينهما ، وأدى ذلك إلى زيادة إنتاج كل موظف بدرجة كبيرة .

نموذج كمية العمل : The Work Count Sheet

إن دراسة كمية العمل تختلف من إدارة إلى أخرى ، وحسب نوع العمل الذي يؤدى في المنظمة . فهناك الكثير من الأعمال الكتابية التي تنجز في المكتب تحمل أرقاماً متسلسلة وفي هذه الحالة يكون من السهل عدها ، واستخراج كمية العمل التي أنجزت منها . ومن أمثال ذلك عدد الشيكات ، والفواتير ، والأوراق الصادرة والواردة وغيرها .. ويستطيع المحلل أن يحصل على معلومات عن كمية العمل في المنظمة عند إجراء الدراسة بواسطة الاطلاع على جدول أعمال الموظف اليومية وعلى قائمة الواجبات الأسبوعية للموظف (شرحناها عند بحث دراسة توزيع الأعمال) فهذان النموذجان يعطيان فكرة عن إنتاج الموظف اليومي والأسبوعي والمعلومات التي يحتويانها تفيد كثيراً عند إجراء دراسة لكمية العمل في المنظمة .

وعند إجراء دراسة لكمية العمل فإن المحلل الاداري يستخدم نموذجاً خاصاً لذلك يطلق عليه إسم (نموذج كمية العمل) ويعتمد المحلل على جدول أعمال الموظف اليومية ، وعلى قائمة الواجبات الأسبوعية للحصول على المعلومات ، فيأخذ من هذين النموذجين الأرقام عن إنتاج الموظف ويرحلها (ينقلها) إلى نموذج كمية العمل . ويقوم بعض المحللين بالحصول على

المعلومات عن كمية العمل بأنفسهم ويتم ذلك بواسطة إحصاء (تعداد) إنتاج كل موظف . ويلجأ المحلل الاداري إلى هذه الطريقة عندما لا يجد المعلومات المطلوبة في الجداول السابق ذكرها .

وتعتبر دراسة كمية العمل الوسيلة الخامسة (والأخيرة) من وسائل تبسيط الأعمال ولا تجرى هذه الدراسة إلا بعد القيام بالدراسات الأخرى الداخلة في مجال تبسيط الأعمال وعندما يتبين من تلك الدراسات أن المشكلة التي تواجه المنظمة هي مشكلة من مشاكل الانتاج وليست من مشاكل الاجراءات (كالاجراءات المعقدة) .٠. ويوضح الشكل رقم (١٤ ــ ٤) نموذج كمية العمل ، ويملأ بواسطة المحلل الاداري عند إجراء دراسة كمية العمل في المنظمة ، وتؤخذ المعلومات من جدول أعمال الموظف اليومية وإذا لم تكن كافية لأغراض الدارسة ، فإن المحلل يقوم بنفسه بجمع المعلومات اللازمة . وحتى لا يكون هناك إغفال أو نسيان لبعض الأعمال التي يقوم بها الموظف فإن المحلل يستخدم قائمة الواجبات الأسبوعية ليدقق المعلومات التي ملأها في نموذج كمية العمل وحتى يشمل هذا النموذج كافة النشاطات والأعمال التي يقوم بها الموظف في الأسبوع .

وتعبئة نموذج كمية العمل عملية سهلة ، فيأخذ المحلل الاداري من جدول أعمال الموظف اليومية بداية وقت القيام بالعمل ، ووقت إنتهائه ، والفرق بينهما يبين مدة الوقت التي صرفت (إنقضت) على القيام بذلك العمل ، ثم يذكر نوع العمل وعدد الوحدات التي أنجزت (الوحدات المنجزة) في تلك المدة الزمنية .

وبعد أن يكمل المحلل تعبئة نموذج كمية العمل ، يجمع المدد الزمنية فيحصل على مجموع الوقت الذي صرف على تلك الأعمال ، كما يحصل أيضاً على مجموع وحدات العمل التي أنجزت خلال ذلك الوقت من كل نوع من أنواع العمل . وبهذا يحصل المحلل الاداري على بيان بكمية العمل التي أنجزها الموظف خلال فترة زمنية محددة .

نموذج كمية العمل

الادارة/القسم :   أعد من قبل :

الاسم :   التاريخ :

الوظيفة :

الوقت			وصف الاعمال	الوحدات المنتجة
البداية	الانتهاء	المدة المنقضية		

شكل رقم (١٤-٤) نموذج كمية العمل

ولتوضيح ذلك فإننا نأخذ المثال التالي : لنفرض أن لدينا قسماً ما ، فيه خمسة موظفين يقومون بأعمال متشابهة . وقد أجرينا على القسم دراسة لكمية العمل . ونتيجة الدراسة تبين لدينا أن الموظفين (أ ، ب ، جـ) ينجزون بمعدل (١٠٠) وحدة من العمل في اليوم للموظف الواحد . بينما وجدنا أن الموظفين (د ، هـ) ينجزان بمعدل (٧٥) وحدة من العمل في اليوم للموظف الواحد . إن إكتشاف مثل هذا التباين والاختلاف بين إنتاج الموظفين ، يدعو إلى مزيد من الدراسة لمعرفة أسباب الاختلاف في إنتاجهم . فقد تكون من بين الأسباب أن الموظفين (د ، هـ) يقومان بإنجاز الأعمال الاستثنائية التي تطلب مزيداً من الوقت أكثر من الأعمال العادية ، وقد يظهر لنا أن الموظفين (د ، هـ) أكثر قدرة على إنتاج أنواع أخرى من الأعمال غير الأعمال التي يقومان بها في الوقت الحاضر وفي مثل هذه الحالة فإنه يتوجب إعادة توزيع الأعمال بحيث يعطى الموظفان (د ، هـ) الأعمال التي تتلاءم مع قدراتهما ، والتي يكون إنتاجهما فيها أكثر من غيرها .

مما سبق تتضح لنا أهمية دراسة كمية العمل في المنظمة ، فبتركيزها على بيان معدل إنتاج كل موظف في وقت محدد ، فإنها تبين لنا الاختلاف والتباين في إنتاج الموظفين وبذلك فإنها تسلط مزيداً من الضوء على نقاط الضعف في المنظمة والجوانب التي تحتاج إلى مزيد من الدراسة والاستقصاء لايجاد الحلول المناسبة لها .

الفرق بين قياس العمل ودراسة كمية العمل :

في نهاية هذا البحث ، فإنه يجدر بنا أن نميز بين دراسة كمية العمل وقياس العمل . أما قياس العمل فيهدف في الدرجة الأولى إلى تحسين كفاية وفاعلية المنظمة وإلى وضع مقاييس للعمل ، ليصار إلى الاعتماد عليها عند تقييم الانجازات (إنجازات موظف ما) وذلك بمقارنة ما أنجزه من الأعمال ، إلى مقياس محدد يبين معدل الانتاج الواجب تحقيقه من ذلك العمل .

أما دراسة كمية العمل فهي تختلف عن قياس العمل ، فهي تعتبر وسيلة من وسائل تبسيط الأعمال ، وتهدف إلى المساعدة في تخطيط العمل ، وإلى توزيع العمل توزيعاً عادلاً وسليماً بين الموظفين وإلى التخلص من مناطق عنق الزجاجة ، وفي مقارنة إنتاج الموظفين الذين يقومون بنفس الأعمال .[1]

مثـــال توضيحـــي :

يبين المثال التوضيحي التالي كيفية إستخدام قياسات العمل لأجل تقدير حاجة منظمة ما من القوى العاملة (العمال أو الموظفين)[2] . في مدينة ما ، توجد منظمة ما لاصلاح وصيانة السيارات . وفي هذه المنظمة فإن أعمال الصيانة تقسم بين ورشتين ، فالورشة الأولى تتم بها صيانة السيارات ذات الضرر أو العطب البسيط ، والورشة الثانية يتم بها إصلاح السيارات ذات الضرر والعطب الكبير . فالسيارات التي تحتاج إلى إصلاحات صغيرة لا تستغرق أكثر من أربع ساعات ترسل إلى الورشة الأولى ، وأما السيارات التي تحتاج إلى إصلاح شامل وإبدال بعض القطع الرئيسية والتي تستغرق أكثر من أربع ساعات فإنه يتم إرسالها إلى الورشة الثانية . هذا مع العلم بأن معظم العمال الميكانيكيين في كلا الورشتين وعددهم (٤٠) عاملاً ، يتمتعون بدرجة كبيرة من الكفاءة بحيث أن أى عامل منهم يستطيع أداء الأعمال في كلا الورشتين .

لقد كان مدير النقل في المنظمة مهتماً بسرعة إصلاح السيارات ذات العطب البسيط لكي تعود إلى العمل في أسرع وقت ممكن ، ولذا فإن سياسته كانت تتلخص في إعطاء الأولوية للقيام بالاصلاحات البسيطة . وعندما إزدادت

---

(1) Ralph Steere, **Op. Cit.**, p. 111.

(٢) المثال مقتبس مع بعض التعديلات من الكتيب التالي :

(2) U.S. Department of the Army, **How and Where to Use Work Measurement in the Army**, Pamphelt No. 1-50 January, 1965, pp. 6-7.

الحاجة إلى إجراء مثل هذه الاصلاحات البسيطة ، ولأجل إنجاز الاصلاحات المطلوبة بسرعة فإن المشرف على الورشة الأولى (الخاصة بالاصلاحات البسيطة) أخذ يستعير عمالاً ميكانيكيين من الورشة الثانية . وقد بدأ ذلك في بداية الأمر حلاً مناسباً لمواجهة الحالات البسيطة للسيارات ، ولكن وبمرور الوقت فإن المشرف أخذ يستعير عمالاً ميكانيكيين آخرين وآخرين من الورشة الثانية (المختصة بالاصلاحات الكبيرة) أصبحوا يعملون في الورشة الأولى . بعدئذ أدرك مدير النقل خطورة الأمر ، وأدرك أن الاستمرار على هذه الحالة قد تسبب في ظهور نتيجتين سيئتين هما :

١ ــ إزدياد عدد السيارات المتعطلة في الكراجات التي تحتاج إلى صيانة تامة وإصلاح شامل في الورشة الثانية .

٢ ــ إرتفاع التكلفة نظراً لأن كثيراً من وقت العمال الميكانيكيين كان يضيع سدى أثناء وجودهم في الورشة ذات الأعمال الخفيفة .

ولمعالجة هذا الوضع ، فإن مدير النقل في المنظمة إستدعى المشرف على ورشة الصيانة الخفيفة ، وطلب منه أن يحدد ما يحتاجه فعلاً من الأيدي العاملة ، حاول المشرف أن يبين لمدير النقل أن عبء العمل يختلف من حين لآخر وأنه يتبع السياسة المرسومة وهي الاسراع في القيام بالاصلاحات البسيطة وأنه يؤدي خدمات ممتازة لكن المدير أجابه بحزم قائلاً : إن أي شخص يستطيع القيام بهذه الأعمال إذا توفر لديه عدد العمال الميكانيكيين المتوفرين لديك حالياً (وعددهم أربعون عاملاً) ، وأنا أريد منك أن تحدد لي عدد الأفراد الذين تحتاجهم فعلاً لأداء خدمة جيدة للمنظمة . وقد فوجئ المشرف بهذه المشكلة ، وهي تحديد ما يحتاجه من الأيدي العاملة ، ولذا فإنه أخذ في إجراء دراسة حول الموضوع . فقام أولاً بمراجعة طلبات العمل التي تلقتها الورشة (للأعمال البسيطة) في الربع الأخير من العام مقسمة حسب الأسابيع . وأخذ بعد ذلك بتطبيق مقاييس العمل التي وجدها في إحدى نشرات قياس العمل .

وتوصل إلى معرفة عدد ساعات العمل المطلوبة في الأسبوع من عمال ورشته وهي (٨٠٠) ساعة عمل قياسية وتبين للمشرف من الخبرة والتقارير السابقة أن المعدل الطبيعي لأجازات العمال في الورشة بمعدل (١٠٪) من وقت العمل وأن معدل أداء العمال الميكانيكيين كان حوالي (٩٠٪) بالنسبة للمقاييس الموجودة في نشرة قياس العمل . وأن أداء العامل وهو (٩٠٪) كان يعتبر شيئاً مرضياً نوعاً ما ، نظراً لأن ظروف العمل كانت أقل من الحد الأدنى المذكور في النشرة . واعتقد المشرف أن العمال كانوا يصرفون من وقت العمل ما نسبته (٨٠٪) على طلبات العمل والقيام بالاصلاحات البسيطة واعتقد أن هذه النسبة يمكن أن ترتفع بواسطة التخطيط الجيد .

كان ذلك عرضاً موجزاً للحالة (المشكلة) التي كان يواجهها مدير الورشة الأول المختصة بالأعمال البسيطة ، والآن سنبين كيفية حساب ساعات العمل ، وعدد الموظفين اللازمين لهذه الورشة .. فإذا فرضنا أنه كان قد خصص للورشة ذات الأعمال الخفيفة ٢٠ عاملاً ميكانيكياً ، وإذا إعتبرنا أن نسبة الاجازة هي (١٠٪) من وقت العمل ، فيكون عدد الساعات المتوفرة في الأسبوع هو (٧٢٠) ساعة / عمل ، وتحسب كما يلي :

عدد الأفراد المخصصين للعمل × ٤٠ (ساعة / أسبوع) − ١٠٪ (عدد الأفراد المخصصين للعمل × ٤٠ (ساعة/ أسبوع) = عدد ساعات العمل المتوفرة في الأسبوع .

٢٠ × ٤٠ − ٠,١٠ × ٢٠ × ٤٠ = عدد ساعات العمل المتوفرة في الأسبوع . ٨٠٠ − ٨٠ = ٧٢٠ ساعة /عمل متوفرة في الأسبوع .

وحيث أن العمال الميكانيكيين كانوا يصرفون ٨٠٪ من وقتهم على طلبات العمل الخفيفة ، ولذا فقد كان عدد ساعات العمل المتوفرة لأداء العمل (بشكل مباشر) هو (٥٧٦) ساعة ، وتحسب على الشكل التالي :

عدد ساعات العمل المتوفرة / الأسبوع × ٪ نسبة الاستفادة = عدد الساعات المتوفرة / الأسبوع لأداء العمل بشكل مباشر (Utilization %) .

٧٢٠ (ساعة / الأسبوع) × ٠,٨٠ = ٥٧٦ ساعة / الأسبوع (وهي ساعات العمل المتوفرة لأداء العمل بشكل مباشر) .

وطالما أن العمال الميكانيكيين كانوا يعملون بفاعلية (Efficiency) تبلغ نسبتها (٩٠٪) من المستوى المطلوب ولذلك فإنه يمكننا أن نتوقع بأنهم كانوا يعملون (٥١٨,٤) ساعة / عمل قياسية في الأسبوع ، وتحسب كما يلي :

عدد ساعات العمل المتوفرة في الأسبوع × ٪ الفاعلية = عدد ساعات العمل القياسية في الأسبوع : (Standard man-hours/Week)
٥٧٦ × ٠,٩٠ = ٥١٨,٤ ساعة عمل قياسية في الأسبوع .

ومن الواضح تماماً أن (٢٠) عاملاً ميكانيكياً لا يستطيعون إنجاز (٨٠٠) ساعة عمل قياسية في الأسبوع ولكنهم يستطيعون إنجاز (٥١٨,٤) ساعة عمل قياسية كما وضحنا ذلك عندما تتوفر الشروط المذكورة سابقاً . وإذا علمنا أنه يتوجب القيام بـ (٨٠٠) ساعة عمل قياسية في الأسبوع لذلك فإنه يجب أن تحل المشكلة التي تواجه المشرف وذلك بتحديد عدد العمال المطلوبين لأداء كمية العمل (٨٠٠) ساعة عمل قياسية ويمكن حساب ذلك بإتباع الطريقة التالية : نحول أولاً ساعات العمل القياسية إلى ساعات عمل متوفرة في الأسبوع ويتم ذلك كما يلي :

$$\frac{\text{العدد القياسي لساعات العمل / الأسبوع}}{\text{(٪ الفعالية) (\% Efficiency)}} = \text{ساعات العمل الأسبوعية المتوفرة لأداء العمل .}$$

$$\frac{٨٠٠}{٠,٩٠} = \text{٨٨٩ ساعة عمل متوفرة لأداء العمل بشكل مباشر في الأسبوع .}$$

وحيث أن نسبة الاستفادة (Utilization) من العمال الميكانيكيين يمكن رفعها من (٨٠٪) إلى (٩٥٪) وذلك بواسطة التخطيط الجيد ، ولذا فإن عدد ساعات العمل المتوفرة في الأسبوع تصبح كما يلي :

عدد ساعات العمل المتوفرة لأداء العمل بشكل مباشر / الأسبوع
_______________________________________ = عدد الساعات
(٪ الاستفادة) (Utilization) المتوفرة / الأسبوع

٨٨٩
_____ =٩٣٦ ساعة عمل متوفرة في الأسبوع
٠,٩٥

وقد حصلنا على الرقم (٩٣٦) ساعة عمل في الأسبوع وذلك بتغيير نسبة الاستفادة من (٨٠٪) وهي النسبة الحقيقية للاستفادة من العمال إلى (٩٥٪) المتوقعة .

ولحساب عدد العمال الميكانيكيين المطلوبين للورشة ذات الأعمال البسيطة فإننا نجري العمليات الحسابية التالية :

(عدد الأشخاص المطلوبين × ٤٠) − ١٠٪ (الأشخاص المطلوبين ×٤٠) = ٩٣٦ ساعة عمل متوفرة في الأسبوع .

نفرض أن عدد العمال المطلوبين هو (س) فتكون المعادلة كالآتي :

٤٠ س − ٠,١٠ س × ٤٠ = ٩٣٦

٤٠ س − ٤ س = ٩٣٦

٣٦ س = ٩٣٦

س = ٩٣٦ / ٣٦ = (٢٦) عاملاً ميكانيكياً

لذلك فإننا نستنتج أن رئيس الورشة ذات الأعمال البسيطة يحتاج إلى ٢٦ عاملاً ميكانيكياً ليقوموا بـ (٨٠٠) ساعة عمل قياسية بحيث تكون نسبة الاستفادة منهم (٩٥٪) ، أما إذا بقيت نسبة الاستفادة كما كانت عليه وهي (٨٠٪) فإن عدد العمال المطلوبين سيرتفع إلى (٣١) عاملاً تقريباً . ويمكن حساب عدد العمال في هذه الحالة بنفس الطريقة التي حددنا بها عدد العمال عندما إفترضنا أن نسبة الاستفادة ستصبح (٩٥٪) .

وبهذه الطريقة الحسابية ، يستطيع المشرف أن يدعم طلبه وحاجته إلى ٢٦ عاملاً لأداء العمل إذا كانت نسبة الاستفادة (٩٥٪) وإلى (٣١) عاملاً إذا كانت نسبة الاستفادة (٨٠٪) . ولو أن المشرف لم يستخدم بيانات قياس العمل لما استطاع التوصل إلى معرفة عدد العمال الميكانيكيين المطلوبين للورشة على وجه الدقة ، ولكان عليه أن يخمن عدداً ربما يكون غير دقيق أو مبالغاً فيه . ويمكن معالجة الحالات المشابهة التي يتطلب فيها تقدير عدد العاملين بنفس الأسلوب السالف الذكر . ولو تغيرت كمية العمل من وقت لآخر ، فإن بالامكان تحديد العدد المطلوب من القوى العاملة للقيام بالأعمال ، ويتحقق ذلك بواسطة إستخدام بيانات قياس العمل .



الفصل الخامس عشر
الآلات المكتبـــية

- التطور التاريخي للآلات المكتبية .
- فوائد تجهيز المكتب بالآلات .
- عيوب الآلات المكتبية .
- الاعتبارات الواجب مراعاتها قبل شراء الآلات والأجهزة المكتبية
- حســابـات التكلفـــة .
- توحيد الآلات المكتبية .
- إستئجار الآلات المكتبية .
- مراقبة الآلات المكتبية .
- إهتمام الموظفين بالآلات المكتبية .
- دور المحلل الاداري في إدخال الآلات إلى المكاتب .
- أنواع الآلات والأجهزة المكتبية : الآلات الكاتبة ، آلات الطباعة المكتبية ، الآلات الحاسبة ، الآلات والأجهزة الأخرى المتنوعة .
- إرشادات عامة حول كيفية الاستفادة بشكل فعال من الآلات المكتبية .

الفصل الخامس عشر
الآلات المكتبيـــة

Office Machines

تستخدم في المكاتب الحكومية ، وفي مكاتب الشركات ، أنواع متعددة من الآلات المكتبية في وقتنا الحاضر ، كالآلات الكاتبة ، والآلات الحاسبة ، وآلات الطباعة المكتبية ، وغيرها من الآلات . وقد كثرت الآلات المنتجة لأجل إستخدامها في المكتب الحديث ، وتعددت أنواعها لدرجة أن الرئيس الاداري أصبح يحتار كثيراً قبل إقدامه على شراء أية آلة . ويعود سبب ذلك إلى كثرة الأنواع المنتجة والمعروضة في الأسواق والمعارض .

وتهدف الادارة من شراء الآلات المكتبية إلى تحقيق أغراض متعددة للمنظمة ، كالدقة في إنجاز الأعمال ، وتحسين الخدمات ، وتقليل الجهد البشري ، وتوفير الوقت ، وتخفيض النفقات ، وغيرها من الأهداف . إلا أن موضوع شراء وإستخدام الآلات المكتبية لا يخلو من بعض الجوانب السلبية ، فقد أصبح من الملاحظ ، أن بعض المنظمات تقوم بشراء الآلات المكتبية الجديدة والغالية الثمن ، بهدف الدعاية لنفسها ، والمفاخرة أمام المنظمات الأخرى ، ولأجل ظهور المنظمة أمام الجمهور بأنها منظمة متقدمة ومتمشية مع متطلبات العصر الحديث ، دون الأخذ بعين الاعتبار مدى حاجة المنظمة إلى تلك الآلات ، أو توفير كمية العمل اللازمة لتشغيلها باستمرار .

ويعتبر ما ينفق من أموال على شراء الآلات إستثماراً ، ويكون هذا الاستثمار مربحاً ومفيداً إذا استطاع أن يغطي تكاليفه في وقت معقول جداً ، ويتحقق ذلك على شكل تخفيض في القوى العاملة المستخدمة في المنظمة ، وفي توفير المعلومات اللازمة للادارة في وقت سريع . وإذا لم تستطع الآلة تغطية تكاليفها

في وقت معقول ، فإن من الأفضل عدم شرائها ، لأن ذلك لابد أن يسبب خسارة مالية للمنظمة .

وتعرف الآلات المكتبية « بأنها الأدوات والأجهزة التي تساعد في معالجة المعلومات التي ترد وتصدر من المكاتب ، وفي حفظ الملفات والسجلات ، وفي كتابة التقارير وفي غيرها من الاختصاصات والتي تدار إما ميكانيكياً أو كهربائياً أو ألكترونياً ، أو غير ذلك »[1] ولا يعتبر جهاز الهاتف (التلفون) من الآلات المكتبية ، كما لا تعتبر من الآلات والأجهزة المكتبية ، الآلات والأجهزة التي تزود بها المكاتب لأجل توفير الراحة للموظفين ، كثلاجات المياه ، أو المكيفات ، أو أجهزة التدفئة ، وغيرها من الأجهزة .

التطور التاريخي للآلات المكتبية :

تعتبر أداة العد البسيطة (Abacus) (التي تستخدم حالياً لتعليم الحساب للأطفال) ، أول أداة عرفت من الأدوات المكتبية . وقد إخترعها الصينيون في حوالي سنة (٢٦٠٠ ق . م) قبل الميلاد . أما الاختراع الثاني في الآلات المكتبية فهو إختراع آلة الطباعة (Printing Press) بواسطة المخترع الألماني جوتنبرغ في حوالي القرن الخامس عشر للميلاد . وبعد ذلك بثلاثمائة سنة تم إختراع آلة النسخ (Copying Press) بواسطة جيمس واط ، وتلا ذلك إختراع الآلة الكاتبة بواسطة كريستوفر شولز سنة ١٨٧٣ م .

ومنذ إختراع وإدخال الآلة الكاتبة إلى المكاتب سنة ١٨٧٣ م وحتى سنة ١٩١٣ م ، حدثت إختراعات كثيرة في مجال الآلات والأجهزة المكتبية ، فاخترعت الآلات الحاسبة ، والآلات المعنونة ، وآلات فتح المظاريف ، وآلات الطباعة (النسخ) ، وآلات الترقيم ، وآلات التختيم وغيرها من الآلات .

---

(1) Hary Wylie, (Editor) **Office Management Handbook**, Second Edition, New York, The Ronald Press, 1958, p. 9.1.

وفي الفترة الواقعة ما بين (١٩١٣ ــ ١٩٠٠ م) أدخلت تحسينات كثيرة على الآلات المعروفة سابقاً ، كما تم إختراع العديد من الآلات والأجهزة المكتبية .

وفي سنة ١٩٥٠ م أدخلت إلى المكاتب آلات تنظيم ومعالجة البيانات الألكترونية (Electronic Data - Processing Machines) والتي يطلق عليها باللغة العربية اسم الحاسبات الألكترونية (Computers) وهذه الآلات تختزن المعلومات ، والبيانات ، والاحصائيات المختلفة في ذاكرتها الألكترونية . وتتميز بقدرتها الكبيرة على الاحتفاظ بكميات ضخمة من المعلومات ، وتقوم بتقديمها مرتبة عند الحاجة عن طريق البرامج التي يضعها القائمون على إدارتها وإستخدامها .

ومنذ سنة ١٩٥٠ م والاختراعات في مجال الآلات والأجهزة المكتبية تزيد بسرعة كبيرة ومذهلة ، حتى أنه أصبح من الصعب جداً على الرؤساء الاداريين ، متابعة آخر التطورات في مجال الآلات والأجهزة المكتبية .

فوائد تجهيز المكتب بالآلات

يحقق إدخال الآلات والأجهزة المكتبية إلى المكاتب العديد من الفوائد ، منها ما يلـي :[1]

١ ــ زيادة في سرعة إنجاز الأعمال :

إن القيام بالأعمال بواسطة الآلات يؤدي إلى السرعة في إنجازها . فالآلات سريعة في أعمالها ، ولا تتعب كما يتعب الانسان . وتظهر أهمية الآلات ، وفائدة السرعة ، عندما يتحتم القيام ببعض الأعمال في

(1) W.Leffingwell and E. Robinson, **Textbook of Office Management**, Third Edition, New York, McGraw-Hill Book, Co., 1950, pp. 282-283

أوقات محددة وقصيرة ، مثال ذلك ، تحضير رواتب الموظفين في المنظمة ، في وقت قصير ، وقبل بداية العطلة الرسمية .

٢ ــ تخفيض في التكاليف :

تساهم الآلات في تخفيض نفقات القيام بالأعمال المكتبية ، وذلك بتوفيرها وتخفيضها في عدد الموظفين ، وفي توفيرها في الغرف والمكاتب التي تخصص للموظفين ، فالآلة تستطيع أن تقوم بأعمال العديد من الموظفين ، فهي تحل محلهم في القيام بالأعمال ، ولذا يتحقق وفر في عدد الموظفين عند إدخال الآلات إلى المكاتب ، ويمكن الاستفادة من هذا الوفر في الأيدي العاملة في مجالات أخرى . ولهذا السبب فإن الموظفين في كثير من الأحيان ينظرون إلى إدخال الآلات إلى المكاتب نظرة خوف وريبة منها ، وذلك خشية أن تحل هذه الآلات محلهم في المستقبل ، فيفقدون وظائفهم ، ويضطرون للبحث عن وظائف جديدة في مجالات أخرى .

٣ ــ زيادة في الدقة في القيام بالأعمال :

تعتبر الدقة من أهم ميزات الآلات المكتبية . فالانسان يخطئ أحياناً أثناء قيامه بعمله ، لكن الآلة لا تخطئ ، وإذا أخطأت فإن الخطأ يكون ناتجاً أساساً من الانسان الذي يشغل الآلة ، أو يعد البرامج لها . ودقة الآلة في القيام بالأعمال يوفر على المنظمة إنجاز الأعمال ، ويؤدي إلى تقديم خدمات أفضل إلى جمهور المستفيدين .

٤ ــ زيادة في الأمن والسلامة في المنظمة .

إن وجود الآلات يقلل من فرص السرقة والاحتيال في المنظمة ، ويقلل من فرص الحرائق فيها .

٥ ـ إراحة الموظفين من الأعمال الروتينية :

توجد في المنظمات بعض الأعمال التي تعتبر روتينية ، ومملة ، وغير مرغوب فيها من قبل الموظفين ، وإن إعطاء مثل هذه الأعمال الروتينية للآلات المكتبية لتقوم بها يقلل من تذمر الموظفين ونفورهم . فالآلات لا تشعر بالملل ولا بالتعب من القيام بمثل تلك الأعمال .

عيوب الآلات المكتبية

للآلات المكتبية عيوب ، كما أن لها مزايا وفوائد ، ومن عيوب الآلات المكتبية ما يلي :[1]

١ ـ أنها قليلة المرونة ، فلكل آلة أو جهاز من الآلات والأجهزة المكتبية أعمال مخصصة لها وتقوم بها ، وعندما لا يتوفر العمل في مجال إختصاص الآلة ، فإنها تبقى متوقفة بدون عمل ، بعكس الانسان (الموظف) الذي يستطيع أن يقوم بالعديد من الأعمال ، وأن يتدرب على أي نوع من أنواع العمل .

٢ ـ أنها عرضة للكسر والتلف ، وهذا عنصر هام يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار ، فقد يؤدي أي كسر أو تلف في الآلة إلى توقف الأعمال في المنظمة ، ولا سيما إذا لم يكن متوفراً في المنظمة سوى آلة واحدة .

٣ ـ أنها تحتاج إلى موظفين مدربين ومتخصصين لتشغيل الآلات . وأن نفقات الحصول على هؤلاء الموظفين المتخصصين للآلات تكون مرتفعة في بعض الأحيان ، كما أن تدريب الموظفين الموجودين في المنظمة لاكتساب المهارات اللازمة لتشغيل تلك الآلات يكلف

---

(1) Griffenhagen - Kroeger, **O&M Handbook**, Vol. 2, Amman, 1968, p. 23.2.

المنظمة كثيراً من الناحية المالية ، وخصوصاً إذا كان التدريب يتم خارج البلاد .

٤ ــ إن الآلات تتطلب قرطاسية ولوازم خاصة ، وصيانة دائمة .

٥ ــ إن شراء الآلات يتطلب إنفاق مبالغ كبيرة من رأس المال .

٦ ــ إن الآلات تصبح قديمة بسرعة (Obsolete) ، وتحل محل الآلات المعروفة في الوقت الحاضر ، بعد مدة قصيرة آلات أحدث وأفضل .

الاعتبارات الواجب مراعاتها قبل شراء الآلات والأجهزة المكتبية :

حيث أن تكلفة شراء الآلات والأجهزة المكتبية تكون مرتفعة في كثير من الأحيان ، لذا فإنه يتوجب على الرئيس الاداري أن يتمهل قليلاً قبل الشراء ، وعليه أن يقوم بإجراء دراسة شاملة حول الموضوع ، وعلى ضوء الدراسة يستطيع الرئيس الاداري أن يتخذ قراره في هذا الخصوص .

وهنالك سؤالان تجب الاجابة عليهما عند التفكير في أمر شراء آلة من الآلات المكتبية وهما :

١ ــ هل هناك حاجة ماسة إلى آلة ما ؟

٢ ــ إذا كانت هنالك حاجة ماسة إلى الآلة ، فأي آلة يجب إختيارها ؟

أما بخصوص الاجابة على السؤال الأول (الحاجة إلى الآلة) فإن الجواب في معظم الأحيان هو بالايجاب . وسبب ذلك يعود إلى الزيادة الكبيرة المضطردة في الأعمال المكتبية في المكاتب الحكومية وفي مكاتب الشركات . ومع أن الجواب هو إيجابي في معظم الأحيان ، إلا أنه يجب أن لا يسلم الرئيس الاداري بالحاجة إلى الآلة ، ولكن عليه أن يبحث عن بعض الاختيارات الأخرى البديلة الممكنة غير الآلات ، وعلى الرئيس الاداري أن يسأل نفسه الأسئلة التالية :[1]

---

(1) Griffenhagen - Kroeger, Inc., **Op. Cit.**, p. 23.2.

١ ــ هل من الممكن تبسيط العمل ، أو حذفه ، أو تغيير الطريقة التي يتم بها ، بحيث يكون بالامكان الاستغناء عن الحاجة لشراء الآلة ؟

٢ ــ فإذا كانت الحاجة إلى العمل واضحة (ولا يمكن حذفه) ، فهل هذا العمل يبرر شراء الآلة ؟

٣ ــ هل من الممكن القيام بالعمل بطرق أخرى ، غير الآلات ، وبشكل أبسط وأسهل ؟

إختيــــار الآلـــــة :

إذا إتضح للرئيس الاداري أن الحاجة ماسة لشراء الآلة ، فإن المشكلة التالية تصبح في إختيار نوع الآلة المناسب للقيام بالأعمال في المنظمة . فمن الملاحظ أن في السوق ، وفي المعارض ، أنواعاً متعددة من الآلات ، وأن لكل نوع مزايا وعيوباً يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار قبل الشراء . وحيث أن شراء الآلة يكلف المنظمة كثيراً من الناحية المالية ، وهناك إحتمال أن يصبح نوع الآلة (وموديلها) قديماً مع مرور الزمن (Obsolete) ، ولذا فإن على الرئيس الاداري أن يأخذ جميع هذه الجوانب بعين الاعتبار قبل الشراء ، كما أن عليه أن يجرى دراسة موضوعية حول الآلة المقترح شراؤها قبل الاقدام على الشراء .

وقائمة الأسئلة التالية تساعد الرئيس الاداري عند إختيار الآلة التي يفكر في شرائها :[1]

١ ــ ما هي الفوائد التي ستجنيها المنظمة من شراء الآلة ؟ هل أن شراء الآلة سيؤدي إلى انجاز الأعمال بسرعة ، وإلى تخفيض في التكاليف الادارية ، وإلى التقليل من الأخطاء ، وزيادة الدقة في القيام بالأعمال ، وإلى إراحة الموظفين من الأعمال الروتينية المملة ؟

(1) W. Leffingwell & E. Robinson, Op. Cit., pp. 284-287.

٢ ـــ ما هي أفضل آلة ، من بين الآلات المتوفرة في السوق ، وأكثرها ملائمة للقيام بأعمال المنظمة ؟

إن وجود أنواع متعددة من الآلات ، تختلف في مزاياها وخصائصه (كالسرعة ، والدقة ، والحجم والشكل) تتطلب من الرئيس الاداري إجراء دراسة شاملة على تلك الأنواع لأجل إختيار أكثر الأنواع ملائمة لطبيعة العمل ولظروف المنظمة . وأن بإمكان الرئيس الاداري أن يستفسر من المنظمات الأخرى التي تستخدم تلك الآلات لأخذ فكرة عن تلك الآلات من وكيلها أو بائعها (Salesman) ، ولكن لا يمكن الاعتماد كلية على أقوال البائع لأجل إتخاذ القرار بخصوص الشراء . لأن البائع يبين المزايا التي تتمتع بها الآلة ويقلل كثيراً من عيوبها . وعلى كل حال ، فإن على الرئيس الاداري أن يجمع كمية كبيرة من المعلومات عن الآلة التي يفكر في شرائها من مصادر متعددة لكي يكون قراره مبنياً على أسس علمية سليمة عند إتخاذه . ولكي لا يخدع الرئيس الاداري بدعاية وكيل أو بائع الآلة .

٣ ـــ هل يمكن إجراء فحص وإختبار علمي وعملي للآلة التي يفكر الرئيس الاداري بشرائها ؟ والغرض من الاختبار هو التأكد من مزايا الآلة ، وإكتشاف عيوبها . ويقوم بالفحص مهندس ميكانيكي مختص ، ويسجل نتائج الاختبار في تقرير يبين فيه مزايا وعيوب الآلة .

وحيث أن مهمة إختيار الآلة الأكثر ملائمة لطبيعة العمل ولظروف المنظمة تبدو صعبة أحياناً ، وخصوصاً عندما تتوفر عدة أنواع من الآلات في السوق ، ولذا فإن على الرئيس الاداري أن يراعي ، قبل إختياره الآلة العناصر التالية :[١]

---

(1) J. Aspley, Editor, **Office Administration Handbook**, Chicago, The Dartnell Corporation, 1967, pp. 843-844.

١ ــ سهولة تشغيل الآلة : (Ease of Operation)

إن سهولة تشغيل آلة ما يعتبر من مزاياها ، ويؤخذ بعين الاعتبار عند المفاضلة بينها وبين الآلات الأخرى . لأن سهولة تشغيلها تسهل عملية تدريب الموظفين عليها في وقت قصير وبتكلفة أقل ، ويؤدي إلى إنجاز الأعمال بسرعة ، وإلى التقليل من التعب ، ومن الأخطاء التي يمكن أن ترتكب أثناء القيام بالعمل .

٢ ــ المرونـــة : (Flexibility)

يقصد بمرونة الآلة إمكانية إستخدامها للقيام بأنواع متعددة من الأعمال ، فإذا كانت كمية العمل المتوفرة لدى المنظمة ، من نوع واحد من الأعمال ، لا تكفي لبقاء الآلة في حالة عمل مستمرة ، فإن من الأفضل شراء آلة ، تتوفر فيها المرونة ، بحيث تستطيع القيام بأنواع متعددة من الأعمال ، لكي يكون بالامكان الاستفادة منها في تلك الأعمال . أما إذا كانت كمية العمل ، من نوع ما من الأعمال في المنظمة ، كافية لبقاء آلة ما في حالة عمل مستمرة ، فإن من الأفضل شراء آلة متخصصة في ذلك النوع من الأعمال لأنه لن تكون هناك فرصة لبقاء الآلة بدون عمل ، لاستخدامها في الأنواع الأخرى من الأعمال .

المتـانـــة : (Durability)

تستخدم الآلة بواسطة أعداد مختلفة من الموظفين ، وتحت ظروف مختلفة . فإذا لم تكن الآلة متينة ، فإنها تكون معرضة للتلف بسرعة ، وتسبب بذلك الخسارة للمنظمة .

٤ ــ قابلية النقل والحمل : (Portability)

لا تبقى كثير من الآلات في مكان واحد ، إذ تنتقل من موظف إلى موظف آخر ، وأحياناً من مكان إلى مكان آخر . لذا فإن خفة وزن الآلة ، وسهولة نقلها توفر كثيراً من الجهد أثناء نقلها وتحريكها من مكان إلى مكان آخر ، وتسهل مهمة الاستفادة منها . ويلاحظ أن الاتجاه الحديث في الآلات المكتبية ، هو في التقليل من وزنها وحجمها ، مع المحافظة في نفس الوقت على جودة نوعيتها .

٥ ــ قابليــــة التكيــف : (Adaptability)

من الاعتبارات الهامة التي يجب مراعاتها عند شراء الآلة ، هي قابلية تكيف الآلة مع الأنظمة والترتيبات المتبعة في المنظمة ، بحيث يكون بالامكان إستخدام الآلة بدون إدخال تغييرات كبيرة على الاجراءات ، وعلى النماذج والسجلات ، وعلى مصادر المعلومات الموجودة في المنظمة . فآلة قابلة للتكيف مع الوضع الحالي للمنظمة ، أفضل من آلة أخرى يتطلب إدخالها ، إعادة تصميم النماذج المستخدمة في المنظمة ، وإعادة ترتيب الملفات ومصادر المعلومات ، وغيرها من التغييرات .

٦ ــ خدمــات الصيانـــة : (Maintenance Services)

من الأفضل إختيار الآلة التي تتوفر لها قطع الغيار ، وخدمات الصيانة في وقت سريع . فمثل تلك الآلة يجب أن تعطى أولوية عن الآلة الأخرى التي يصعب الحصول على ما تحتاجه تلك الآلة من قطع غيار في وقت سريع .

٧ ــ تكاليــف التشــغيل : (Operating Costs)

عند المفاضلة بين أنواع متشابهة ومتساوية من الآلات ، من حيث المزايا والعيوب ــ فإن أخذ تكاليف التشغيل لها ، بعين الاعتبار ، يفيد عند إجراء المفاضلة بينهما . وأقل الآلات تكلفة من ناحية التشغيل تعتبر أفضل بالنسبة للادارة . وتتضمن تكاليف التشغيل ، المواد اللازمة للآلة ، والمعدات الخاصة التي تحتاجها ، والنماذج ومساحة المكتب التي تشغلها ، والمحروقات أو الطاقة التي تحتاج إليها لأجل تشغيلها ، والاصلاحات اللازمة لها .

٨ ــ شــهرة منتــج الآلــة : (Reputation of the Supplier)

حيث أن الرئيس الاداري ليس خبيراً متخصصاً في الآلات . ليتأكد بنفسه من مزايا الآلة الفنية ، لذا فإنه يعتمد في بعض الأحيان على شهرة المصنع المنتج للآلة ، وعلى أمانة وإستقامة وكيلها . فيطلب من الوكيل أن يزوده بالآلة الجديدة ، ويأخذ منه الضمانات والكفالات على جودة الآلة .

٩ ــ المنظــر العــام للآلــة : (Styling)

إن المكاتب الحديثة تتطلب آلات جديدة ، جيدة في التصميم ، وجميلة في المنظر ، بحيث تسر العين عندما تنظر إليها ، ولا تزعج الأذن بصوتها وضوضائها . يضاف إلى ذلك توفر السلامة ، ووجود المفاتيح اللازمة لتشغيلها ، والرقابة عليها في أمكنة مريحة .

١٠ــ تكلفــــة الآلــــة : (Machine Costs)

لا يعتبر في كثير من الأحيان ، ثمن شراء الآلة على أنه أهم عنصر

من عناصر تكلفتها ، ولا يعتبر أهم عامل من العوامل الواجب مراعاتها عند شراء الآلة . ففي كثير من الحالات ، فإن آلة ما قد يكون ثمنها أعلى من ثمن آلة أخرى مماثلة لها ، ولكن ، وعلى المدى الطويل ، فإن الآلة الغالية الثمن تبدو أكثر فائدة وأفضل لشرائها من الآلة الأخرى بالنسبة للمنظمة . وعند التفكير بإختيار آلة ما ، من بين عدة أنواع من الآلات ، فإذا تبين لدى المفاضلة بين الآلات أن هناك آلتين متساويتين بالنسبة للعناصر المذكورة سابقاً (كالمرونة ، والمتانة ، وخدمات الصيانة ، وتكاليف التشغيل .. وغيرها) ففي مثل هذه الحالة ، فإن عنصر تكلفة الآلة يؤخذ في الاعتبار ، ويعتبر العنصر الحاسم في إتخاذ القرار . ويدخل في تكلفة الآلة ، مدة إستخدام الآلة ، وقيمة المتبقي منها بعد خصم الاستهلاك ، وسياسة الشركة المتبعة في أخذ الآلة القديمة المستعملة واستبدالها بآلة جديدة .

حســـابات التكلفـــة

بعد إتمام الدارسة التي تقودنا إلى الوصول إلى قرار أولي بخصوص إختيار آلة ما ، فإن المقارنة الأخيرة ، قبل الوصول إلى إتخاذ قرار نهائي بخصوص الآلة ، يجب أن تكون بين تكاليف تلك الآلة السنوية ، وبين التكاليف السنوية للقيام بالعمل بالوسائل اليدوية ، أو بالوسائل اليدوية مع إستخدام بعض الآلات البسيطة . وفيما يلي بيان بالتكاليف السنوية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند إجراء المقارنة بينهما :

الوســائل اليدويـــة :

ـــ تكاليـــف الموظفـــين :

- الرواتب والأجور والعلاوات .

- التقاعـد والمكافـآت .
- العوائد والامتيازات الأخرى .
- تكاليف التجهيزات المكتبية والتي تشمل خصم الاستهلاك على الأثاث والأشياء الأخرى الموجودة في المكتب .
- القرطاسـية .

الوسـائل الآليـة :

ـ تكاليف الموظفين الذين يقومون بتشغيل الآلات (وتحسب كما هو مبين في أعلاه في الوسائل اليدوية) .
ـ تكاليـف الآلات :
- الفائدة على رأس المال .
- خصـم الاسـتهلاك .
- تكاليـف الصيانـة .
أو تكاليف إستئجار الآلة (إذا كان ذلك مناسباً) .
- تكاليف التيار الكهربائي (أو القوة المحركة للآلة) .
- القرطاسية واللوازم الأخرى للآلة .
- التجهـيزات المكتبيـة .

وعند إجراء المقارنة بين التكاليف السنوية للقيام بالعمل بواسطة الوسائل اليدوية ، وبالوسائل الآلية ، فإذا تبين نتيجة الدراسة ، تفوق أحداهما على الأخرى ، وكانت تكاليفها أقل فيؤخذ بها . أما إذا تساوت الوسيلتان من حيث التكلفة ، فيفضل بالنسبة للبلدان النامية أن تأخذ بالوسائل اليدوية ، لأن في ذلك تقليلاً من نسبة البطالة ، وتوفير فرص عمل للعاطلين عن العمل ، وفيه أيضاً تقليل من المشاكل الناجمة عن الآلات .

توحيد الآلات المكتبيـــة : Standardization of Office Machines

إذا أردنا شراء عدد من الآلات المكتبية (كالآلات الكاتبة مثلاً) فمن الأفضل أن تكون موحدة ، ومن نوع واحد . لأن توحيد الآلات في المكتب له فوائد متعددة منها :[1]

١ ــ الحصول على الآلات بتكاليف أقل ، ويتحقق ذلك في المفاوضات عند توقيع عقد الشراء .
٢ ــ المرونـــــة .
٣ ــ السهولة في الخدمة والصيانة ، والقيام بتقديمها بتكاليف أقل .
٤ ــ التخفيض في تكاليف تدريب الموظفين لتشغيل تلك الآلات .
٥ ــ إعطاء منظر متناسق وجميل للمكتب الذي توضع في آلات من نوع واحد .

اســتئجار الآلات المكتبيـة :

كانت السياسة المتبعة في معظم المنظمات ، بالنسبة للآلات ، هي في شراء وتملك الآلات التي تحتاجها المنظمة . لكن أصبح هناك بعض التغيير ، في ذلك الاتجاه ، في الوقت الحاضر . ويعود سبب ذلك إلى إرتفاع ثمن شراء بعض الآلات ، وإلى إحتمال أن تصبح قديمة بسرعة (Obsolete) ، وأن تحل محلها آلات أحدث وأفضل . ولذا ، فإن العديد من المنظمات أخذت تستأجر الآلات ، ولاسيما الآلات الغالية الثمن كالحاسبات الألكترونية (Computers) فتوقع عقود إستئجار الآلات مع الشركات المنتجة والمديرة لتلك الآلات لفترة زمنية محددة ، يتم بعدها التفاوض بين الطرفين لأجل الاتفاق على شروط جديدة لاستئجار الآلات . ويحقق استئجار الآلات فوائد متعددة منها :[2]

---

(1) Griffenhagen - Kroeger, **Op. Cit.**, p. 23.4.

(2) Harry Wylie, **Op. Cit.**, pp. 908-909.

١ ــ إن إستئجار الآلات يوفر رأس المال الذي كان مخصصاً لثمن شراء تلك الآلات ، فيصبح بإمكان المنظمة إستثمار ذلك المبلغ من المال في أوجه أخرى تعود على المنظمة بالربح والفائدة .

٢ ــ إن الاستئجار يوفر للمنظمة إستخدام آلات حديثة للقيام بأعمالها .

٣ ــ إن الاستئجار يوفر في تكاليف الصيانة ، ولاسيما عندما تكون تلك الخدمات متخصصة وتكاليفها مرتفعة ، فالمنظمة المالكة للآلة تقوم بأعمال الصيانة لها .

وهناك بعض العيوب التي يجب أن لا نتجاهلها بالنسبة لاستئجار الآلات وهي :

١ ــ إن تكاليف إستئجار الآلات تكون مرتفعة في بعض الأحيان ، فالمنظمة المالكة للآلات تريد أن تغطي تكاليف الآلة ، وأن تحقق ربحاً منها .

٢ ــ إن الاستئجار يخضع أحياناً أعمال المنظمة المستأجرة لبعض الرقابة من قبل المنظمة المالكة للآلات .

مراقبة الآلات المكتبية

Control of Office Machines

يجب ممارسة نوع من الرقابة على الآلات المكتبية في المنظمة ، وذلك لأجل تحقيق الاستفادة القصوى منها . وتتحقق الرقابة بواسطة تنظيم السجلات التي تسجل فيها جميع الآلات الموجودة في المنظمة . وبتنظيم بطاقات للآلات ، بحيث يخصص لكل آلة بطاقة ، تسجل عليها معلومات تفصيلية عن الآلة مثل : رقمها المتسلسل ، ونوعها ، واسم الشركة المنتجة لها ، وثمن شرائها ، ومكان إستعمالها في المنظمة ، ويجب أن يترك فراغ كاف على البطاقة لتسجل فيه عدد مرات الصيانة التي تجرى عليها ، وتاريخ إجراء

الصيانة ، وتكاليفها في كل مرة . وتحفظ السجلات وبطاقات الآلات بشكل مركزي في الجهة المسؤولة عن الصيانة في المنظمة .

وتفيد الرقابة على الآلات في تحقيق الفوائد التالية :[1]

١ ـــ تساعد في تحقيق الاستفادة القصوى من الآلات ، وفي التأكد من أن الآلات موجودة في الأماكن التي يتحقق منها أكبر إستفادة للعمل .

٢ ـــ تسهل إمكانية نقل الآلات وإرسالها إلى مناطق العمل التي تحتاجها في المنظمة .

٣ ـــ تسهل عملية التأكد ، بالنسبة للادارة ، من أن خدمات الصيانة ، مقدمة للآلات ، وتسهل أيضاً معرفة تكاليف صيانة كل آلة .

٤ ـــ تسهل عملية إستبدال الآلات القديمة بآلات جديدة ، كما تساعد في معرفة الآلات القديمة ، والتي أصبحت تكاليف صيانتها مرتفعة ، لأجل بيعها أو إستبدالها والتخلص منها .

٥ ـــ تساعد في تنظيم عملية شراء وبيع الآلات ، وذلك بتحديد مواعيد محددة لذلك ، وتراعى بواسطة جميع أقسام وإدارات المنظمة .

إهتمام الموظفين بالآلات المكتبية

تكلف الآلات المكتبية المنظمات مبالغ طائلة ، ولذا فإنه يتوجب على الموظفين أن يهتموا كثيراً بالآلات التي هي في حوزتهم والتي يقومون بتشغيلها . وتتضمن أنظمة وتعليمات المنظمات ، في كثير من الأحيان ، نصوصاً تحث الموظفين على الاهتمام بما لديهم من آلات وأجهزة مكتبية . ويعاقب الموظف الذي يسبب إتلاف الآلات والأجهزة المكتبية ، وتحرص الادارة ، في بعض

(1) J. Aspley, Op. Cit., pp. 844-846.

المنظمات ، إلى تنبيه الموظفين ، من حين لآخر ، إلى ضرورة الاعتناء بالآلات . كما أن الادارة في منظمات أخرى ، تحرص منذ البداية ، على توضيح ذلك الأمر للموظف الجديد ، في أثناء تدريبه على الآلة ، وترشده إلى كيفية الاعتناء بها ، والمحافظة عليها ، وتنبهه إلى أهمية الآلة بالنسبة للمنظمة .

ومن الملاحظ أن قلة العناية والاهتمام بالآلات ، موجودة على نطاق أوسع في المنظمات الحكومية ، منها في الشركات الخاصة . ويمكن ملاحظة ذلك من سرعة إستهلاك الآلات الحكومية وسرعة تلفها وإصابتها بالعطب ، ويعود سبب ذلك إلى ضعف رقابة المسؤولين في بعض الأحيان ، وإلى عدم مبالات بعض الموظفين في أحيان أخرى ، وإلى قلة الصيانة المتوفرة لها .

دور المحلل الاداري[1] في إدخال الآلات إلى المكاتب

من بين الأعمال والمهام التي يقوم بها المحلل الاداري لأجل خدمة المنظمة إجراء الدراسات اللازمة حول إمكانية إستعمال الآلات والأجهزة المكتبية في المكاتب ، والتوصية باستعمال الملائم منها ، وذلك عندما تطلب المنظمة من وحدة التنظيم والادارة (أو من المحلل الاداري مباشرة) القيام بدراسة من هذا النوع . ومن الجديد بالذكر أن نوضح أن المحلل الاداري ليس مهندساً ميكانيكياً للآلات ، ولا خبيراً مختصاً في أمورها . ولا يستطيع أن يلم بمعرفة وافية عن الآلات المكتبية إلا بعد عدة سنوات من الدراسة ، يصرف أغلبها في الدراسة والاطلاع للوقوف على التطورات الحديثة في هذا المجال ، وذلك إذا أراد المحلل أن يتخصص في أمور الآلات المكتبية .

---

(١) أو المستشار الاداري .

ويقتصر دور المحلل الاداري في أغلب الأحيان ، في إجراء دراسة عامة للتعرف على الآلات والأجهزة المكتبية ، بهدف بيان إمكانية إدخالها إلى المكاتب لأجل زيادة الانتاج ، وتخفيض التكاليف ، وتوفير الجهد ، وتسهيل سير الأعمال في المنظمة . وعندما يطلب من المحلل الاداري إجراء دراسة حول إمكانية إدخال آلة ما من الآلات إلى المنظمة ، فإن المحلل يقوم أولاً بإجراء دراسة للعمل في المنظمة التي تحتاج إلى الآلة ــ وإذا ما تبين له أن الحاجة ماسة لشراء الآلة ، فإنه يقوم بإجراء دراسة تفصيلية للآلة ، لمعرفة مزاياها وعيوبها ، وجدوى شرائها وإدخالها إلى المنظمة . ويحاول أن يحصل على المعلومات اللازمة لدراسته من مصادر متنوعة ، كأن يحصل على معلومات عن الآلة من وكيلها ، ومن كتالوجات الآلة ، ثم يستفسر من المنظمات الأخرى التي تستخدم هذا النوع من الآلات للوقوف بنفسه على مزاياها وعيوبها . ويضمن المحلل الاداري نتائج دراسته وتوصياته في تقرير يقدمه إلى الرئيس الاداري أو إلى الجهة التي طلبت منه إجراء الدراسة ، وهو بهذا العمل (الدراسة) يوفر على الرئيس الاداري مشقة القيام بالدراسة بنفسه ، وتكون توصيات المحلل الاداري بخصوص الآلة في معظم الأحيان ، على جانب كبير من الموضوعية .

أنواع الآلات والأجهزة المكتبية

إن من الصعب جداً حصر جميع أنواع الآلات والأجهزة المستخدمة في المكاتب ، وتقديم وصف تفصيلي لها . فالآلات والأجهزة المكتبية تنتج في وقتنا الحاضر ، بشكل سريع ، وبكميات كبيرة ، وبأنواع مختلفة ، بشكل يحير الرئيس الاداري ، ولاسيما في البلدان المتقدمة .

ولأغراض هذا البحث فإنني سأكتفي بذكر بعض أسماء الآلات والأجهزة

المكتبية المعروفة في مكاتب الادارات الحكومية ، وفي مكاتب الشركات . ولن أتعرض لذكر أوصاف ومزايا تلك الآلات ، ولا إلى كيفية الاستفادة منها ، فمثل هذه المعلومات التفصيلية عن الآلات يمكن الحصول عليها من كتالوجات (Catalogues) الآلات ، ومن وكلاء مبيعاتها . ولذلك فإنني سأقتصر على ذكر أسماء الآلات والأجهزة المعروفة في المكاتب بشكل خاص .

يمكن أن تقسم الآلات التي تستخدم في المكاتب إلى أربعة أنواع وهي :

١ ــ الآلات الكاتبــــة .
٢ ــ آلات الطباعــة المكتبيــة .
٣ ــ الآلات الحاســـبة .
٤ ــ آلات وأجهــزة متنوعــة .

وسأذكر فيما يلي بعض أنواع الآلات المكتبية :

١ ــ الآلات الكاتبــــة :

تشمل الآلات الكاتبة الأنواع التالية :

(أ) الآلة الكاتبة العادية	Manual Typewriter
(ب) الآلة الكاتبة الصامتة	Noiseless Typewriter
(جـ) الآلة الكاتبة الكهربائية	Electric Typewriter
(د) الآلة الكاتبة الآلية	Automatic Typewriter
(هـ) الآلة الكاتبة المتنوعة الحروف	Variable Type Typewriter
(و) دي إتش إل ١٠٠٠	D. H. L. 1000

٢ ــ آلات الطباعة المكتبية :

وتشمل النوعين التاليين :

(أ) آلة الطباعة التي تستخدم ورق الحرير Stencil

(ب) آلة الطباعة التي تستخدم الكحول والكربون والورق المصقول Hectograph

٣ ـ الآلات الحاسـبة :

وتشمل الأنواع التالية :

(أ) آلة مسك الدفاتر .

(ب) الآلة الحاسبة ذات الروافع ، أربع عمليات (يدوية) .

(جـ) الآلة الحاسبة ذات الأربع عمليات (كهربائية) .

(د) الآلة الحاسبة لتحرير الفواتير .

(هـ) آلة تحرير الشـيكات .

(و) الحاسب الآلي (الكمبيوتر) .

٤ ـ الآلات والأجهزة الأخرى المتنوعة :

ويمكن أن يدرج تحت هذا القسم الأنواع المختلفة الأخرى التي شاع إستعمالها في المكاتب ، ولم تدرج تحت الأنواع الثلاثة المذكورة سابقاً ، وتشمل ما يلي :

(أ) الآلات المعنونـة Addressing Machines

(ب) آلات الترقيـم Numbering Machines

(جـ) آلات فتح المظاريف Envelope Opening Machines

(د) آلات إلصاق الطوابع Stamp Fixing Machines

(هـ) آلات التصوير العادية Photo Copying Machines

(و) آلات التصوير الألكترونية Electro-Photography Machines

(ز) آلات المصغرات الفيلمية والبطاقية Microfilm & Microfiche

إرشادات عامة حول كيفية الاستفادة بشكل فعال من الآلات المكتبية :

لأجل تحقيق أكبر إستفادة من الالات والأجهزة المكتبية ، فإن من المفيد جداً مراعاة الارشادات التالية :[1]

١ ـ ضع خطة لاستعمال الآلات :

من الواضح أن في كثير من الأحيان أن بعض الأقسام ، أو بعض الموظفين في المنظمة لا يحتاجون إلى الآلة باستمرار ، بل إنما يحتاجون إليها في أوقات محددة ، ولذا ولأجل الاقتصاد في النفقات ، وتحقيق أكبر إستفادة من الآلة ، فإن من الأفضل وضع خطة لاستعمال الآلة بحيث يزود الموظف أو القسم بالآلة عند حاجته إليها ، وبعد إنتهاء حاجته منها تعطى إلى موظف أو قسم آخر . وبهذا نكون قد حققنا إستفادة كبيرة من الآلة ، وقللنا من فرص بقائها واقفة (معطلة) بدون عمل ، كما أننا نكون قد وفرنا على المنظمة نفقات شراء آلات كثيرة ، لنزود كل موظفي يحتاج إلى الآلة ، بعض الوقت ، بآلة جديدة ، يستخدمها بعض الوقت ، وتبقى بدون عمل في أوقات كثيرة . ومن أمثلة ذلك استخدام الآلات الحاسبة في المكاتب .

٢ ـ وفر للآلة الصيانة اللازمة :

إن خدمات الصيانة ضرورية جداً للآلة ، لكي تبقى الآلة في حالة جيدة ، وتطيل من عمرها ، وتؤدي إلى تحقيق أكبر إستفادة منها . وفي المنظمات الكبيرة التي يوجد بها العديد من الآلات ، فإن تلك المنظمات تنشئ إدارات لصيانة الآلات . أما المنظمات الصغيرة

---

(1) J. Aspley, Op. Cit., pp. 854 - 856.



شكل رقم (١٥/١) آلة حاسبة وما يكروفيش
(عينة من الوحدات والأجهزة المكتبية)

فتفضل أن تتعاقد مع بعض المنظمات المتخصصة بصيانة وخدمة الآلات ، لتقديم خدمات الصيانة للآلات الموجودة فيها ، ولمراقبة أعمال الصيانة فيفضل إستخدام البطاقات بحيث تخصص بطاقة لكل آلة ، يسجل عليها عدد مرات التفتيش وفحص الآلة ، والصيانة التي أجريت عليها في كل مرة .

٣ ــ تأكد من أن الآلة مغطاة بعد إنتهاء العمل :

إن الغبار والأوساخ من ألد الأعداء للآلات المكتبية ، كالآلات الكاتبة ، والآلات الحاسبة وغيرها . ولذلك فإنه يتوجب تغطية تلك الآلات ، بعد إنتهاء الدوام ، لحمايتها من الغبار الذي يثار أثناء تنظيف المكاتب .

٤ ــ درب الموظفين على أفضل الطرق لاستخدام الآلة :

إن إستخدام الآلة بواسطة موظف غير مدرب تدريباً كافياً عليها يؤدي إلى سرعة عطبها وإتلافها . ولذا فإن تدريب الموظفين على الآلة يحقق فوائد عديدة منها : المحافظة على الآلة وصيانتها ، والقيام بالأعمال بفعالية عالية . ويلاحظ في العديد من المنظمات التي تنتج الآلات المكتبية أنها تشرف على معاهد لتدريب الموظفين وذلك لأجل تدريبهم على أفضل الطرق لاستخدامها . ويفضل الاستفادة من فرص التدريب المتوفرة لدى تلك المنظمات عند شراء الآلات منها .

٥ ــ إجمع (ركز) أعمال المكتب المتشابهة :

تتطلب الآلات المكتبية وجود كميات كبيرة من العمل لابقائها في حالة عمل مستمرة . ولأجل تحقيق ذلك ، فإن الأعمال المتشابهة

يجب تجميعها في قسم أو إدارة مركزية واحدة . فتجميع الأعمال المتشابهة ، يوفر للآلة العمل باستمرار ، كما أنه يؤدي إلى التقليل من تكاليف القيام به . والاتجاه السائد في العديد من المنظمات ، في الوقت الحاضر ، هو في إنشاء إدارات مركزية للخدمات تتولى أعمال الطباعة والمحاسبة ، وغيرها من الأعمال .

٦ ــ إحرص على توحيد أنواع الآلات المكتبية في المنظمة :

إن توحيد أنواع الآلات المكتبية يحقق العديد من الفوائد للمنظمة ، فهو يقلل من نفقات تدريب الموظفين ، ومن نفقات الصيانة ، ويؤدي إلى تحقيق إستفادة أكبر من الآلات المتوفرة لدى المنظمة . ولذا يفضل عند الشراء ، شراء نوع واحد من الآلات المكتبية للمنظمة ، كآلات الطباعة ، والآلات الحاسبة وغيرها من الآلات .

٧ ــ ضع سياسة محددة لاستبدال الآلات القديمة :

عندما ترتفع تكاليف صيانة الآلة ، وتصبح قديمة ، فمن الأفضل بيعها ، أو إستبدالها بآلة جديدة . وتضع معظم المنظمات سياسة محددة بخصوص إستبدال الآلات التي تصبح قديمة ، فعندما تصبح تكاليف صيانة الآلة مساوية ، أو أكبر من القيمة الدفترية للآلة (التكلفة – الاستهلاك) فإنه يتوجب بيع الآلة أو إستبدالها بآلة جديدة .

٨ ــ قم بعملية جرد للآلات الموجودة في المنظمة مرة كل سنة :

إن القيام بعملية جرد شاملة للآلات الموجودة في المنظمة ، مرة كل عام (على الأقل) ، يحقق العديد من الفوائد منها :

أولاً : التأكد من أن الآلات المكتبية المسجلة في سجلات المنظمة لا تزال موجودة في حيازة المنظمة .

ثانياً : إن عملية الجرد توفر فرص للتفتيش على حالة الآلة للتأكد من الصيانة والعناية التي تلقاها . يضاف إلى ذلك أنه يمكن إكتشاف الآلات الموجودة في المنظمة بدون عمل ، وذلك لأجل إتخاذ الاجراءات المناسبة للاستفادة منها .

الفصل السادس عشر
تصميم ومراقبة النماذج

- أهداف النماذج
- تصميم النماذج .
- لون النموذج .
- تجربة النموذج .
- قواعد تصميم النموذج .
- مراقبة النماذج .
- توحيد النماذج .
- النماذج وعلاقتها بالاجراءات .

الفصل السادس عشر

تصميم ومراقبة النماذج

Forms Design and Control

تعتبر النماذج من الوسائل المساعدة في المكاتب الحكومية ، وفي مكاتب الشركات . فهي ضرورية للقيام بالأعمال ، ولانجاز المعاملات بسرعة وإتقان .

والنموذج المطبوع يسهل قيام الموظفين بأعمالهم ، فهو يساهم في التقليل من المجهود الذهني للموظفين ، وفي التفكير فيما يجب عمله في كل مرحلة أو عملية من المراحل والعمليات التي تمر فيها المعاملة ، ويتحقق ذلك بواسطة تحديد النموذج للمعلومات والحقائق الواجب الحصول عليها . وبتحديده للخطوات التفصيلية الواجب إتباعها لانجاز المعاملات .

واعتمادنا على النماذج المطبوعة أصبح كبيراً في هذه الأيام ، فالوثائق الثبوتية التي نحتفظ بها ونقدمها للجهات المختصة عند الحاجة ما هي إلا نماذج معبئة . ومن هذه الوثائق شهادة الميلاد ، شهادة الدراسة ، وعقد الزواج ، وجواز السفر ، وبطاقة الهوية ، ورخصة القيادة وغيرها من الوثائق .

والادارات الحكومية تستعمل العديد من النماذج للقيام بأعمالها ، ومن نماذجها ، نماذج شؤون الموظفين ، كنموذج طلب وظيفة ، ونموذج وصف الوظيفة ، ونموذج طلب أجازة عادية ، ونماذج الشؤون المالية ، كنموذج إيصال إستلام نقود ، ونموذج حوالة على الصندوق وأمر إعتماد الصرف ، وغيرها من النماذج .

ويعرف النموذج بأنه (أية ورقة مطبوعة في المطبعة ، أو على الآلة الكاتبة ، أو مخططة ومكتوبة بواسطة اليد ، تحتوي على معلومات ثابتة ومحددة ، وبها فراغات لتعبئة معلومات أخرى عليها) .[1]

أهـــداف النمـــاذج :

تشمل الأهداف العامة للنماذج ما يلي :[2]

١ ــ أنها توفر في الجهد اللازم للقيام بالعمل ، فهي توفر في الوقت والجهد الذي يصرف على الكتابة ، وذلك بطباعة المعلومات الثابتة والمتكررة في كل حالة ، كإسم وعنوان المنظمة ، والأسئلة والتعليمات ، والارشادات التوضيحية .

٢ ــ أنها تبين بصورة واضحة المعلومات الواجب جمعها ، وكيفية تدوينها . كما أنها توضح الترتيب التسلسلي للخطوات التفصيلية الواجب إتباعها في إنجاز المعاملات .

٣ ــ أنها تزودنا بطريقة إقتصادية وسريعة للحصول على وإنتاج العديد من النسخ التي نحتاجها . وذلك بتعبئة الفراغات في النماذج المطبوعة .

٤ ــ أنها تعتبر وسيلة من وسائل الرقابة في تنفيذ مختلف المعاملات ، فهي ضمان بأن المعلومات المطلوبة لانجاز المعاملات ستدون في مكانها المناسب والمخصص لها في النموذج .

٥ ــ أنها تسهل عمليات الحفظ في الملفات ، وذلك بطباعة النماذج على ورق ذي أحجام موحدة ، وقياسات متعارف عليها .

---

(1) G.E. Milward, **Organization and Methods**, London, Macmillan Co., 1960, p. 39.

(2) W. Ireson and E. Grant, **Handbook of Industrial Engineering**, Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc., 1962, p. 462.

تصميم النماذج

Forms Design

يلاحظ أن كثيراً من النماذج في الادارات الحكومية وفي الشركات ، في البلدان النامية ، لا تصمم على أسس علمية سليمة . والطريقة المتبعة في تصميم العديد من النماذج تتلخص في ما يلي :

عند الشعور بالحاجة إلى نموذج ما ، يقوم الموظف صاحب العلاقة بالنموذج بأخذ المسطرة وقلم الرصاص ثم يصمم النموذج المطلوب حسب خبرته في هذا المجال ، ودون مراعاة للقواعد والأسس العلمية لتصميم النماذج ، ولا يأخذ مصمم النموذج ، في بعض الأحيان ، التكاليف المالية للنموذج ، ولا تسلسل الاجراءات في العمل .

وحيث أنه يترتب عن هذه الطريقة الارتجالية في التصميم الكثير من الأخطاء ، والعيوب في النماذج ، يضاف إلى ذلك التكاليف المالية الناتجة عن شراء الأوراق وطبع النماذج .

وحيث أن للنماذج قواعد وأسساً علمية يتوجب مراعاتها عند تصميم النماذج ، لذا فسأقوم بعرض بعض القواعد العامة لتصميم النماذج والتي من شأنها أن تقدم بعض المساعدة للموظفين المهتمين بتصميم النماذج . ومن القواعد والملاحظات الواجب مراعاتها عند تصميم النماذج ما يلي :

قبل البدء بتصميم النموذج فإن على المصمم أن يخطط للنموذج ، ويتم ذلك بملاحظة الأمور التالية :

١ ــ تحديد إستعمالات النموذج :

قبل المباشرة في تصميم نموذج ما ، فإن على المصمم أن يدرس أهمية وأهداف وإستعمالات النموذج ، ويمكن معرفة أهمية

وإستعمالات النموذج بواسطة تقدير عدد النسخ التي ستستعمل منه في اليوم أو في الشهر أو في السنة ، فبعض النماذج تستخدم يومياً كنماذج الشؤون المالية ، وبعضها تستخدم مرة في السنة (بالنسبة للموظف) كنموذج تقدير الكفاية .

٢ ــ تحديد المعلومات التي سيتضمنها النموذج :

يقوم المصمم بتحديد المعلومات الثابتة ، وبتقدير المعلومات المتغيرة . والمعلومات الثابتة (Static Information) هي ما يطبع على النموذج من معلومات ، وتتضمن إسم المنظمة ، وعنوانها ، والأسئلة الواجب الاجابة عليها ، والتعليمات والارشادات الايضاحية التي من شأنها إرشاد ومساعدة معبئ النموذج إلى المعلومات المتغيرة ، المطلوب تعبئتها . ويولي مصمم النموذج المعلومات الثابتة إهتماماً كبيراً ، فهي التي يخطط لها ، ويرتبها ، ويحدد كلماتها ، ومكان كل كلمة على النموذج المقترح .

أما المعلومات المتغيرة (Variable Information) فهي تلك المعلومات التي تعبأ على النموذج فيما بعد بواسطة الجهة أو الشخص المختص أو جمهور المستفيدين . وتعتبر تلك المعلومات هامة وضرورية لاتخاذ القرارات ، ولانجاز المعاملات . ويجب على المصمم أن يخطط لهذه المعلومات بعناية فائقة ، بحيث تكفي الفراغات المتروكة في النموذج لاستيعاب المعلومات المتغيرة عند التدوين والكتابة ، وتسهل عملية الحصول والرجوع إلى تلك المعلومات في المستقبل .

٣ ــ تحديد حجم النموذج :

لأجل تحديد حجم النموذج ، فإن على المصمم أن يراعي مساحة

الورق المطلوبة للنموذج . وتعتمد المساحة ال ر.ه على المعلومات التي ستطبع على النموذج ، كاسم المنظمة ، وعنوانها ، وإسم النموذج ورقمه ، والتعليمات والارشادات الموضحة للنموذج ، وعلى الفراغات التي ستترك في النموذج لتعبأ فيها المعلومات المطلوبة . ويؤثر على حجم النموذج الآلات التي ستستخدم في تعبئة المعلومات فيه ، كالآلات الكاتبة وغيرها من الآلات .

بعد أن ينتهي المصمم من جمع المعلومات السابق ذكرها عن النموذج المقترح يشرع المصمم في تصميم النموذج على ورقة بيضاء ، ويبدأ بكتابة الكلمات التي ستطبع على النموذج ، ثم يرتبها في الأمكنة المحددة لها (على النموذج) ، ويقدر الفراغات اللازم تركها لتعبأ فيها المعلومات المطلوبة في المستقبل ، ويراعي تسلسل المعلومات والاجراءات على النموذج المقترح . أما بخصوص الكلمات التى ستطبع على النموذج فيراعى أن تكون واضحة وأن تكون التعليمات والارشادات قصيرة . ويقسم النموذج إلى خمسة أقسام أساسية ، ويجب على المصمم مراعاة ذلك عند ترتيب وتنظيم المعلومات على النموذج المقترح ، بحيث يوزع المعلومات على تلك الأقسام وذلك لأجل تحقيق التسلسل المنطقي في النموذج ، وتسلسل المعلومات مع تسلسل الاجراءات التي تتخذ على المعاملة . أما أقسام النموذج الخمسة فهي كما يلي :

١ — إسم ورقم النموذج :

يحتاج كل نموذج إلى إسم ورقم ليسهل التعرف عليه ، ويستحسن أن يكون الاسم في القسم العلوي (الوسط) من النموذج ، أما الرقم فيستحسن أن يوضع في الزاوية اليمنى العلوية من النموذج ، وتحت إسم الوحدة الادارية مباشرة ، وتستعمل بعض الادارات رقماً متسلسلاً بسيطاً فتكتب على النموذج مثلاً : (نموذج رقم / ١٢٠) تحت إسم

الادارة . ويتضمن الرقم أحياناً الحرف الأول أو المقطع الأول من إسم الدائرة . مثال ذلك أن يحمل نموذج ما من نماذج ديوان الموظفين العام الرقم التالي (د . م . ع / ١١٠) فالحروف (د . م . ع) هي الحروف الأولى من ديوان الموظفين العام و (١١٠) هو الرقم المتسلسل للنموذج ، ولكن هذا قد يدعو إلى الالتباس ، فدائرة الموازنة العامة تتماثل الحروف الأولى منها مع الحروف الأولى من ديوان الموظفين وهي (د . م . ع) . ويرمز إلى الدائرة أحياناً برقم ، وبهذا فإن النموذج قد يحتوي على عددين ، العدد الأول يرمز إلى الدائرة ، والعدد الثاني إلى الرقم المتسلسل للنموذج ، فيظهر الرقم على الشكل التالي : (١٠/٤٤) ، فالرقم (١٠) يشير إلى الدائرة و (٤٤) إلى رقم النموذج ، ومن شأن هذا الترقيم أن يسهل مهمة التعرف على نماذج دائرة ما ، فإذا كان رمزها (١٠) مثلاً ، فكل نموذج من نماذج المنظمة يتضمن القسم الأول منه الرقم (١٠) يكون من نماذج تلك الدائرة .

٢ ـ التعليمـــات :

إن الهدف الأساسي من وجود التعليمات هو توضيح كيفية تعبئة النموذج ، ولذا يستحسن أن تكون التعليمات قصيرة وموجزة ، وأن توزع بين أجزاء النموذج المختلفة لتلائم تسلسل الاجراءات . ويفضل أن تطبع في بداية كل قسم ، ليقرأها معبئ النموذج ، ويسترشد بها قبل تعبئة الفراغات في القسم . وإذا كانت التعليمات طويلة نوعاً ما ، فيفضل أن تطبع خلف النموذج شريطة أن يشار إليها في أول النموذج ، مثال ذلك (إقرأ التعليمات الموجودة على الصفحة الثانية قبل أن تملأ هذا النموذج) . أما إذا كانت التعليمات طويلة وتتكون من عدة صفحات ، فيمكن طبعها على عدد من الأوراق وإرفاقها

بالنموذج ، ويستحسن عدم تعبئة أي نموذج إلا بعد الاطلاع على التعليمات المرفقة به .

٣ ـ مقدمـة النمـوذج :

تتضمن المقدمة معلومات تمهيدية تساعد في تهيئة معبئ النموذج لتعبئة القسم الرئيسي من النموذج ، وهو متن النموذج . ويفضل أن تجمع وتوضع المعلومات التمهيدية في القسم العلوي ، في أول النموذج . مثال ذلك ، فإن مقدمة النموذج ، نموذج طلب توظيف ، تتضمن معلومات عن إسم مقدم الطلب ، وعنوانه ، وتاريخ ميلاده ، وغير ذلك من المعلومات اللازمة للتعرف على حالة طالب الوظيفة .

٤ ـ متن النموذج (جسم النموذج) :

متن النموذج هو الجزء الرئيسي من النموذج مجرداً من الاسـم والرقم والتعليمات ، وخاتمة النموذج . ويتضمن متن النموذج التعليمات الثابتة ، والفراغات المتروكة لتعبأ فيها المعلومات المتغيرة المطلوبة . ويعتبر متن النموذج أهم أقسامه ، ولذا فإن مصمم النموذج يبذل جهداً كبيراً في ترتيبه وتنظيمه . فيترك الفراغات الكافية تملأ فيها المعلومات المطلوبة ، ويراعى تسلسل المعلومات وسيرها حسب تسلسل الاجراءات .

وعندما يكون بالامكان توقع وتحديد الاجابة على الأسئلة الموجودة في النموذج ، وعندما تكون الاجابات المتوقعة محددة باختيارين أو ثلاثة إختيارات مثلاً ، فإنه يمكن توفير الوقت على معبئ النموذج وذلك برسم مربعات ، وتوضع الاجابات المتوقعة خلف تلك المربعات وتقتصر مهمة معبئ النموذج في هذه الحالة في التأشير على الاجابة التي تلائم وضعه . مثال ذلك :

هل تستعمل آلات وأجهزة في أداء عملك ؟ □ لا ، □ نعم ، إذا كانت الاجابة بنعم ، ما هو نوعها ؟ ....

أما إذا كانت الاجابات المطلوبة متنوعة ومختلفة كثيراً ويصعب توقعها فإنه تترك الفراغات الكافية لها على النموذج حتى يقوم معبئ النموذج بتعبئة تلك الفراغات .

٥ ــ خاتمـة النمـوذج :

وتتضمن الخاتمة إقراراً من معبئ النموذج بصحة المعلومات المعبأة في النموذج وبتوقيعه على ذلك . أو بالمصادقة من قبل الرئيس على صحة المعلومات المعبأة وبتوقيعه ، مثال ذلك :

أقر أن جميع المعلومات الموضحة أعلاه معلومات صحيحة .
توقيع الموظف (أو معبئ النموذج) .... التاريخ / / ١٩ م
أو بالرجوع إلى السجلات إتضح لي صحة البيانات المقدمة من قبل الموظف
إسم مدير إدارة الموظفين .... توقيعه .... التاريخ / / ١٩
توقيع الموظف (أو معبئ النموذج) .... التاريخ / / ١٩

ولا يشترط وجود الأقسام الخمسة المذكورة سابقاً في كل نموذج . ولكن ، من البديهي أنه لابد لكل نموذج من وجود قسم رئيسي (متن النموذج) ، ولابد من وجود أقسام أخرى تتضمن معلومات إضافية لتسهل عملية الحصول على المعلومات الأساسية .

لـون النمـوذج

إن إستعمال ألوان مختلفة للنماذج يساعد في التعرف عليها بسهولة ، وبسرعة ، ويجنبنا الكثير من الأخطاء في الاستعمال . ولذا يستحسن تحديد ألوان مختلفة ، عندما ترسل صور من النماذج المعبأة إلى جهات متعددة .

وبخصوص إختيار الألوان ، فيستحسن أن تكون النسخة الأصلية بيضاء اللون ، والصورة الأولى خضراء فاتحة ، والصورة الثانية حمراء فاتحة ، (وردية) (Pink) ، والصورة الثالثة صفراء فاتحة (Canary) ، والصورة الرابعة زرقاء فاتحة (Soft Blue) ، وهكذا .

الآلات

إذا كان النموذج سيعبأ بواسطة الآلة الكاتبة ، أو بواسطة آلات أخرى ، فعلى المصمم أن يراعي هذه النواحي عندما يحدد حجم النموذج ، والفراغات التي سيتركها .

تجربـة النمـوذج

قبل أن يوضع النموذج في الاستعمال الفعلي ، فعلى المصمم أن يجري بعض التجارب على إستعماله . ويتحقق ذلك بطباعة كميات قليلة من النموذج ، وتعبأ هذه النماذج بواسطة الأفراد الذين سيقومون بتعبئة وإستعمال النموذج في المستقبل ويدرس النموذج بعد ذلك للتأكد من أن الفراغات المتروكة تكفي للمعلومات المطلوب تعبئتها . ومن أن التعليمات واضحة ، وتبين بطريقة فعالة ، كيفية تعبئة النموذج ، وعلى ضوء النتائج التي يحصل عليها المصمم نتيجة تجربة النموذج فإنه يجري التعديلات اللازمة على النموذج ، ثم يدخل النموذج في طور الاستعمال الفعلي .

قواعد تصميم النموذج

Principles of Forms Design

من المتطلبات الأساسية لتصميم النماذج أن تكون النماذج واضحة، وتسهل قراءة محتوياتها، وما تتضمنه من أسئلة وتعليمات، وتسهل تعبئتها، وتعطي إنطباعاً جيداً للجمهور عن المنظمة.

وسأبين فيما يلي: القواعد الأساسية الواجب مراعاتها عند تصميم النماذج :(1)

القاعدة الأولى :

يجب أن تكون للنموذج هوية واضحة، تعرف عليه في المنظمة وفي خارجها. ويمكن أن يتحقق ذلك فيما يلي :

(أ) أن يكون للنموذج إسم مختصر وواضح يبين غرضه وإستعمالاته، ويساعد في التعرف عليه لكل الأشخاص والجهات التي تستخدم النموذج.

(ب) أن يكون للنموذج رقم خاص يميزه عن النماذج الأخرى المستخدمة في المنظمة.

(جـ) أن يذكر إسم المنظمة على النموذج، لمعرفة الجهة التي يتبع لها النموذج. وبالنسبة للنماذج التي تصمم لأجل الاستعمال الداخلي في المنظمة، فلا حاجة لذكر إسم المنظمة عليها.

---

(1) Frank Knox, **The Knox Standard Guide to Design and Control of Business Forms**, New York, McGraw-Hill Book Co., 1965, pp. 195-244.

القاعدة الثانية :

يجب أن يتضمن النموذج التعليمات اللازمة لتعبئته . ويجب أن توضع التعليمات في الأمكنة المناسبة لها على النموذج ، وذلك لأجل تحقيق الفائدة المرجوة منها . وهي تعبئة النموذج بشكل صحيح ، فالتعليمات التي توضح كيفية تعبئة النموذج يجب أن توزع بين أقسام النموذج بحيث يمكن الاطلاع عليها والاسترشاد بها قبل تعبئة المعلومات المطلوبة . أما التعليمات التي تتعلق بكيفية توزيع صور (نسخ) النموذج فيستحسن أن توضع في الجزء السفلي من النموذج .

القاعدة الثالثة :

يجب أن يتضمن النموذج مقدمة ، تحتوي بعض المعلومات التمهيدية اللازمة لتهيئة معبيء النموذج قبل تعبئة القسم الرئيسي من النموذج (متن النموذج) .

القاعدة الرابعة :

يجب أن ترتب المعلومات على النموذج بحيث توضع المعلومات المرتبطة ، (أو ذات العلاقة) ، مع بعضها ، وبشكل متسلسل ، حسب الاستفادة التي ستتحقق من تلك المعلومات .

فالنموذج يجب أن ينظم ويقسم إلى الأقسام الرئيسية الثلاثة للنموذج وهي : المقدمة ، ومتن النموذج ، وخاتمة النموذج ، وترتب المعلومات بشكل متناسق ومتسلسل في كل قسم من تلك الأقسام حسب الاستفادة التي ستحقق من تلك المعلومات في المستقبل .

القاعدة الخامسة :

يجب أن يصمم النموذج بحيث يسهل مهمة تدوين وكتابة المعلومات عليه إلى أقصى درجة ممكنة .

فيجب أن يأخذ مصمم النموذج بعين الاعتبار ، الطريقة التي ستدون بها أو ستقيد بها المعلومات على النموذج ، سواء أكانت باليد ، أم بالآلات، وأن تترك الفراغات الكافية لتعبئة المعلومات المطلوبة على النموذج .

القاعدة السادسة :

يجب أن يصمم النموذج بحيث يسهل ، إلى أقصى درجة ممكنة ، مهمة الاستفادة منه ، وأخذ المعلومات التي سجلت عليه .

فيراعى عند تصميم النموذج بيان وإبراز المعلومات الهامة بشكل أكثر وضوحاً من المعلومات الأقل أهمية .

القاعدة السابعة :

يجب أن تصمم النماذج بحيث تمنع (أو تقلل) قدر الامكان ، الأخطاء الكتابية ، وأخطاء القراءة ، فعندما يستخدم في النماذج مربعات أو (غيرها) لأجل التأشير عليها عند تعبئة النماذج ، فإن النماذج يجب أن تصمم بحيث لا تحدث أخطاء عند التأشير ، وذلك بأن يكون المربع قريباً جداً من الاختيار (الاجابة) المرتبطة به .

كما أن الأسئلة والتعليمات والفراغات المتروكة ، يجب أن تكون مرتبطة ببعضها البعض بحيث لا تقفز العين عند القراءة من سطر إلى سطر آخر .

القاعدة الثامنة :

يجب أن يصمم النموذج بحيث يتضمن معلومات ختامية تشعر معبئ أو قارئ النموذج بإنتهائه .

فيوضع في نهاية النموذج معلومات كالتوقيع ، والتاريخ ، وغيرها من المعلومات الختامية .

القاعدة التاسعة :

يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند تصميم النموذج ، طرق ووسائل حفظه بعد تعبئته .

فالنماذج التي يرجع إليها باستمرار ، يجب أن تصمم بحيث تلائم الأجهزة والمعدات التي ستحفظ فيها ، بحيث تسهل مهمة الرجوع إليها عند الحاجة . أما النماذج التي لا يرجع إليها ، فإنها تصمم بحيث تلائم أجهزة ومعدات الحفظ الدائم في المنظمة .

القاعد العاشرة :

يجب أن يصمم النموذج بحيث تسهل مهمة إستعماله عند تعبئة المعلومات عليه ، وعند الاستعمالات الأخرى للنموذج ، بحيث تتحقق الاستفادة منه بأقل تكلفة ، وأكثر فعالية .

مراقبـــة النمـــاذج
Forms Control

تهدف مراقبة النماذج من الناحية الايجابية إلى تحسين نوعية النماذج

اللازمة لتصريف أمور وأعمال المنظمة ، أما من الناحية السلبية فيقصد منها التخلص من وإزالة جميع النماذج المزدوجة وغير الضرورية .

والغاية من مراقبة النماذج هي مراقبة تخطيط ، وتصميم ، وإنتاج ، وتخزين ، جميع النماذج لأجل تحقيق الأهداف التالية :[1]

١ ــ التصميم الأفضل والأنسب للنماذج ، وهذا من شأنه أن يضمن الاستفادة القصوى من الأعمال الكتابية .

٢ ــ التخلص من النماذج القديمة .

٣ ــ توحيد النماذج ودمجها ببعضها للتقليل من الجهود المزدوجة .

٤ ــ التقليل من تكاليف الطباعة .

٥ ــ توفير شراء كميات أكبر من النماذج وبتكلفة أقل .

والنماذج في الوزارات والمصالح الحكومية ، بحاجة إلى المزيد من العناية والاهتمام والمراقبة .

ولأجل تحقيق وممارسة الرقابة على النماذج فيفضل أن تسند مهمة تصميم ومراقبة النماذج بوجه عام إلى وحدات التنظيم والادارة في الوزارات والمصالح الحكومية .

وحتى تقوم وحدات التنظيم والادارة بهذه المهمة خير قيام فمن الضروري أن يدرب موظف واحد (على الأقل) من موظفي كل وحدة من وحدات التنظيم والادارة على الأمور الفنية لتصميم ومراقبة النماذج ، بحيث يصل في تدريبه إلى درجة التخصص في شؤون النماذج .

---

(1) C. Littlefield and F. Rachel, **Office and Administrative Management**, Second Edition, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1965, pp. 297-298.

وتسند إلى المحلل الاداري المختص بالنماذج الاختصاصات التالية :

١ ــ يستلم طلبات تصميم النماذج الجديدة أو طلبات إعادة تصميم النماذج الموجودة والمستعملة في المنظمة . وتنظم هذه العملية بحيث يقدم القسم ذو العلاقة بالنموذج طلباً بتصميم نموذج جديد ، أو إعادة تصميم نموذج لا يزال في طور الاستعمال إلى وحدة التنظيم والادارة . ويقوم الموظف المختص بالنماذج في هذه الوحدة بدراسة النموذج المقترح ، ثم بوضع التصميم المناسب لذلك النموذج ، ويعرض النموذج المقترح على القسم الطالب للنموذج الجديد ، وعلى الرئيس الاداري ، لأخذ موافقته على طبع النموذج الجديد ، وإقرار إستعماله في الأقسام المعنية .

٢ ــ يقوم بتأمين النماذج لجميع الادارات والأقسام التابعة للمنظمة . فعندما يشعر بأن الكميات المتوفرة من نموذج ما قد قاربت من النفاذ فإنه يعيد النظر في تصميم النموذج ، ويأخذ رأي القسم المختص ، فيما إذا كان النموذج (القديم) بحاجة إلى تعديل أم لا ، ليجرى عليه التعديل المناسب قبل الايعاز بإعادة طبعه .

٣ ــ يقدم المقترحات والتوصيات بخصوص طباعة وإنتاج النماذج . فيقترح إما أن يكون إنتاج النماذج بواسطة طبعها في المنظمة أو بطبعها في المطابع الخارجية ويعزز إقتراحاته بدراسة للتكلفة والفوائد التي ستعود على المنظمة من الأخذ بأي من هاتين الطريقتين .

٤ ــ يقوم بممارسة الرقابة على النماذج في المنظمة .

وتتم المراقبة على النماذج في المنظمة بتجميع وتصنيف جميع النماذج الموجودة في المنظمة ، وبتنظيم الملفات اللازمة التي تتضمن المعلومات الوافية عن هذه النماذج . ويمكن تحقيق ذلك بأن يطلب المحلل الاداري المختص بالنماذج من جميع الادارات والأقسام في المنظمة بأن تزوده بنسختين من كل

نموذج مستعمل فيها . وعندما تصل النماذج إلى وحدة التنظيم والادارة فإن المحلل المختص يقوم بتنظيم ملفين للنماذج .

الملف الأول ويسمى بالملف الرقمي للنماذج (Numerical File) ويوضع في هذا الملف نسخة من كل نموذج من نماذج المنظمة . وترتب هذه النماذج حسب التسلسل الرقمي لكل نموذج . ويفيد هذا الملف في ضبط أرقام النماذج في المنظمة ، وفي تجنب وقوع الأخطاء والازدواجية في الأرقام المعطاة للنماذج . كما يساعد في تسهيل الرجوع إلى النموذج في المستقبل عند إقتراح تعديل على النموذج ، أو تقديم طلب لتصميم نموذج جديد .

أما الملف الثاني فيسمى بملف النماذج الوظيفي (الموضوعي) (Functional File) وترتب في هذا الملف النماذج حسب الوظيفة أو الخدمات التي تؤديها . فتوضع نماذج شؤون الموظفين في قسم خاص بالملف ، ونماذج الشؤون المالية في قسم آخر ، ويعتبر هذا الملف من الوسائل المساعدة في تحسين نوعية النماذج . فبواسطته نستطيع الكشف عن إمكانية دمج نماذج متشابهة في نموذج واحد يفي بالغرض المطلوب ، أو إلغاء نماذج أصبحت قديمة جداً أو غير مناسبة للاستعمال .

توحيد النماذج

تطبق الوزارات والمصالح الحكومية ، عند معالجتها للأمور ذات الصفة العامة ، كشؤون الموظفين ، والشؤون المالية ، أنظمة وتعليمات موحدة وتطبيقها لأنظمة موحدة يتطلب إتباع إجراءات موحدة ، ونماذج موحدة . إلا أن الواقع ، في كثير من الأحيان ، لا يؤيد هذا الافتراض . فهناك إختلاف بين نماذج وإجراءات تلك الوزارات والادارات . وينتج عن هذا الاختلاف المزيد من النفقات المالية ، والكثير من العيوب الفنية في التصميم كما أشرت إلى ذلك سابقاً .

وبما أن للنماذج أهمية كبيرة في المساعدة على تنفيذ أعمال الوزارات والادارات الحكومية فإن توحيد النماذج في تلك الأجهزة سيحقق العديد من الفوائد ، ومن هذه الفوائد ما يلي :

١ ـــ تخفيض في التكاليف . فإنتاج النماذج بكميات كبيرة سيؤدي إلى تخفيض في تكاليف شراء الورق اللازم لها . وفي تكاليف الطباعة .

٢ ـــ تصميم أفضل للنماذج : فالأخذ بفكرة توحيد النماذج سيؤدي إلى إعادة النظر في النماذج والاجراءات الحالية المستعملة في الادارات الحكومية (كإدارات شؤون الموظفين) وإلى إقتراح نماذج أفضل تصميماً وأبسط من ناحية الاجراءات .

٣ ـــ زيادة في التعاون والتنسيق بين الادارات الحكومية : فاستعمال نماذج وإجراءات موحدة في الادارات الحكومية من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق تنسيق وتعاون أكبر بين تلك الادارات .

النماذج وعلاقتها بالاجراءات :

يقصد بالاجراءات الطرق المتبعة للقيام بعمل ما . وهي الخطوات التفصيلية للطريقة التي يتم بها إنجاز عملية أو عمل معين . وتشمل جميع المراحل التي تمر فيها المعاملة من البداية حتى النهاية .

والاجراءات بوجه عام ، ما هي إلا وسائل مساعدة تعين المنظمات على القيام بأعمالها عن طريق تحديد كيفية تنفيذ الأعمال في المنظمات . إلا أنه قد يساء إستخدام الاجراءات في الادارات الحكومية ، فبدل أن تكون وسائل مساعدة لتسهيل تنفيذ الأعمال في المنظمات تصبح عوامل معطلة لها ، ويحدث ذلك عندما تطول الاجراءات وتتعقد بشكل يؤدي إلى إضاعة وقت ومجهودات الموظفين ، وهدر الامكانيات المادية للمنظمة ، وفي مثل هذه الأحوال يتوجب دراسة إجراءات تلك المنظمة وتبسيطها وإعادة تنظيمها .

وترتبط الاجراءات إرتباطاً وثيقاً بالنماذج ، فالاداري يضع أولاً الاجراءات على ضوء السياسة العامة التي وضعتها الادارة العليا للمنظمة (في القوانين والأنظمة) ثم يحدد العمليات الكتابية والمعلومات الواجب الحصول عليها لانجاز معاملة ما ، وبعدها يقرر ما إذا كانت هناك حاجة لتصميم النماذج للمساعدة في سرعة الحصول على المعلومات المطلوبة . فالنماذج تستخدم كوسائل مساعدة للاجراءات ، فهي تسهل تنفيذ الخطوات التي تمر فيها المعاملات ، وتيسر عملية إنجاز المعاملات بسرعة وإتقان وترشد النماذج صاحب المعاملة والموظف إلى الخطوات المتسلسلة الواجب إتباعها لانجاز العمل . فهي تستخدم بطريقة غير مباشرة كدليل للعمليات المتتالية في إنجاز المعاملات .

الفصل السابع عشر
الأدلـــة الاداريـــة

- أنواع الأدلة الادارية .
- الدليـــل التنظيمـــي .
- دليـــل الاجـــراءات .
- الأدلة الصادرة عن أجهزة مركزية في الدولة .
- الأدلة الصادرة عن المنظمة لخدمة جميع الموظفين .
- الأدلة الصادرة عن بعض الادارات في المنظمة .

الفصل السابع عشر
الأدلـــة الاداريـــة

الدليل الاداري هو عبارة عن كتيب يتضمن معلومات ، وإرشادات ، توضح للعاملين في المنظمة ، أهدافها ومهامها ، وإجراءات وأساليب العمل المتبعة فيها ، وما للعاملين من حقوق ، وما عليهم من واجبات .. وبإيجاز فهو وعاء للمعلومات عن المنظمة ، يساعد في أداء الأعمال .

وقد ظهرت الحاجة إلى الأدلة الادارية ، بشكل كبير ، في الدول الغربية ، وذلك خلال الحرب العالمية الثانية[1] . فقد أدى النقص الكبير في المديرين والمشرفين في المنظمات ، إلى البحث عن وسائل سهلة ، تساعد في أيصال المعلومات والتعليمات إلى العاملين ، فأخذت تعد أنواعاً مختلفة من الأدلة الادارية ، كأدلة التنظيم ، وأدلة الاجراءات ، وأدلة الأنظمة والتعليمات ، وأدلة إستخدام الآلات ، فقد وجدت أنها (الأدلة) وسيلة سهلة ، وسريعة ، لتوصيل المعلومات ، ولتدريب العاملين الجدد في المنظمات .

وتعتبر الأدلة الادارية[2] ضرورة ماسة في المنظمات الكبيرة ، وذلك بسبب تعدد وتنوع النشاطات ، وكبر أعداد الموظفين ، وصعوبة الالمام بالأنظمة والتعليمات الواجب إتباعها ، وبالأعمال المطلوب القيام بها ، ولعدم توفر الوقت الكافي ، لدى المديرين ، للاجابة على جميع إستفسارات العاملين . ولهذا أصبحت المنظمات الكبيرة ، والصغيرة ، تهتم بإعداد أدلة متنوعة لها ، وذلك

---

(1) Carl Heyel, **Handbook of Modern Office Management and Administrative Services,** (New York, McGraw-Hill Book Co., 1973), p. 5 - 126.

(٢) لا تزال الأدلة الادارية قليلة الاستخدام في المنظمات الحكومية والخاصة في البلاد العربية .

لأجل توفير المعلومات عن نشاطاتها ، وتسهيل عملية القيام بالأعمال ، بواسطة الموظفين ، وفقاً لأنظمة وتعليمات المنظمة ، وبشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها . ويقوم بإعداد الأدلة للمنظمات ، المستشارون الاداريون ، ووحدات التنظيم والادارة ، أو بعض موظفي المنظمة من ذوي الاطلاع على نشاطاتها المختلفة .

أنواع الأدلة الادارية :

تعد المنظمات أنواعاً متعددة من الأدلة الادارية ، وذلك بهدف توفير المعلومات عن المجالات المختلفة التي تريد تأكيدها ، وبصفة عامة ، فإن الأدلة الادارية المستخدمة في المنظمات تتكون من ما يلي :

١ ــ الدليـــل التنظيمـــي .

٢ ــ دليـــل الاجـــراءات .

٣ ــ الأدلة الصادرة عن أجهزة مركزية في الدولة .

٤ ــ الأدلة الصادرة عن المنظمة لخدمة جميع الموظفين .

٥ ــ الأدلة الصادرة عن بعض الادارات في المنظمة .

وسأقوم ، في ما يلي ، بإعطاء فكرة موجزة عن هذه الأدلة ، لكنني سأعرض بالتفصيل الدليل التنظيمي ، وذلك نظراً لأهميته الكبيرة ، ولاستخدامه في العديد من المنظمات .

١ ـــ الدليل التنظيمي (Organization Manual)

(أ) تعريف الدليل التنظيمي[١] :

الدليل التنظيمي[٢] هو وثيقة هامة من وثائق المنظمة ، يرجع إليه الموظفون ، وأصحاب العلاقة من المواطنين ، لأجل التعرف على التنظيم الاداري للمنظمة ، وعند حدوث إختلاف ، أو غموض ، في مهام الادارات ، والأقسام ، والوظائف الرئيسية في المنظمة . وتشتد الحاجة لاعداد الأدلة التنظيمية في المنظمات الكبيرة ، ذات التقسيمات المتعددة ، والمعقدة ، فيصبح موضوع إعداد أدلة تنظيمية لها ، ضرورة ملحة ، وذلك لأجل تحديد الأهداف والمهام للادارات والأقسام ، وتحديد الارتباطات التنظيمية لها ، والعلاقات بينها .

ويعرف الدليل التنظيمي[٣] بأنه « عبارة عن تعليمات موزعة ، لتغطية كافة الممارسات ، التي على ضوئها يمكن تنفيذ النشاط بطريقة سليمة ، تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئت المنظمة بكل فعالية وكفاءة » .

ويمكن تعريف الدليل التنظيمي ، بأنه وثيقة تتضمن معلومات ، وبيانات تفصيلية ، تشمل أهداف ، ونشاطات المنظمة ، وأهداف ومهام الوحدات الادارية فيها ، وخرائط تنظيمية لها ، ووصف للوظائف التي تتكون منها (المنظمة) .

---

(١) نظراً لأهمية الدليل التنظيمي (أو دليل التنظيم) فقد ناقشناه بالتفصيل في هذا الفصل .

(٢) يلاحظ أن أعداداً كبيرة من الأجهزة الحكومية ، وشركات القطاع الخاص ، في البلاد العربية ، لا توجد لديها أدلة تنظيمية .

(٣) يوسف اليوسف ، من محاضرة في الأدلة التنظيمية ، ألقيت على متدربي ندوة التنمية الادارية في مدينة حائل ، بتاريخ ١٤٠٣/٣/٥ هـ ، ص ٢ .

ويأخذ الدليل التنظيمي ، إما شكل كتاب مطبوع ، يتضمن المعلومات المشار إليها سابقاً ، أو شكل ملف ، يتضمن أوراقاً سائبة ، مطبوع عليها المعلومات والبيانات الخاصة بالتنظيم الاداري للمنظمة .

(ب) محتويات الدليل التنظيمي :

تعتمد الموضوعات التي يتضمنها الدليل التنظيمي على الهدف الذي يعد من أجله ، إلا أن محتوياته ، تتضمن بصفة عامة ، النقاط التالية :

- مقدمة .
- لمحة تاريخية (عن نشأة المنظمة وتطورها) .
- أهداف المنظمة .
- المهام الرئيسية للمنظمة (الأنشطة الأساسية لها) .
- التقسيمات التنظيمية الرئيسية والفرعية للمنظمة ، وأهداف ومهام كل تقسيم منها ، وموقعها الجغرافي (يقصد بالتقسيمات هنا الادارات والأقسام التي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمنظمة) .
- الوظائف الرئاسية في التقسيمات الرئيسية والفرعية للمنظمة (مدراء الادارات ورؤساء الأقسام) مع ذكر وصف كامل لكل وظيفة ، يتضمن المهام الرئيسية للوظيفة ، والعلاقات الوظيفية لها ، حيث تبين الجهة المسؤولة أمامها (الارتباط الأعلى) ، والجهات التي تشرف هي عليها (الوحدات والوظائف المرتبطة بها) .
- الخريطة التنظيمية الرئيسية للمنظمة (تبين الوحدات الادارية الرئيسية في المنظمة) .
- خرائط تنظيمية فرعية للوحدات الادارية الرئيسية في المنظمة (تبين التقسيمات التفصيلية التي تتكون منها كل وحدة من الوحدات الادارية الرئيسية) .

الملاحــق :

تتضمن عادة ما يلــي :

ـــ القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالمنظمة (بالجانب التنظيمي) .
ـــ المعلومات الضرورية للموظف ؛ كشروط التوظيف ، والترقية ، والعلاوات ، والمكافآت ، والأجازات ، وظروف العمل ، والسكن ... وغيرها .
ـــ بيان بأسماء مدراء الادارات ، ورؤساء الأقسام في المنظمة (وأحياناً بيان بأسماء جميع الموظفين ، ومسميات وظائفهم ، موزعين على الادارات والأقسام التي يعملون بها في المنظمة ، ويكون هذا ممكناً إذا كانت المنظمة صغيرة الحجم ، ويصعب ذلك في المنظمات الكبيرة) .

مثـال : لاعطاء تصور واضح لمحتويات الدليل التنظيمي ، فقد اخترنا الدليل التنظيمي[1] لمعهد الادارة العامة ـــ الرياض ١٤٠٣ ـــ ١٤٠٤ هـ كمثال ، وفيما يلي بيان أهم محتويات هذا الدليل :

ـــ مقدمــة (كلمة معالي مدير عام المعهد) .
ـــ لمحــة تاريخيـــة .
ـــ اهداف معهد الادارة العامة .
ـــ نشــاطـات المعهـــد .
ـــ الهيكل التنظيمي للمعهد .
١ ـــ مجلس إدارة المعهد .
٢ ـــ مدير عام المعهد .

---

(١) علي عبد الوهاب ، الدليل التنظيمي لمعهد الادارة العامة ١٤٠٣ ـــ ١٤٠٤ هـ ، (الرياض ، معهد الادارة العامة ، ١٤٠٣ هـ) ص ٣ ـــ ٧ .

٣ ـ نائب مدير عام المعهد لشؤون التدريب .

ـ مديرو الادارات العامة المرتبطين به .

٤ ـ نائب مدير عام المعهد لشؤون الاستشارات والبحوث .

ـ مديرو الادارات العامة المرتبطين به .

٥ ـ مدير عام الادارة العامة للشؤون الادارية والمالية .

ـ مديرو الادارات المرتبطين به .

٦ ـ مدير مركز المعلومات .

ـ مديرو الادارات المرتبطين به .

٧ ـ مدير عام الادارة العامة للعلاقات العامة والنشر .

ـ مديرو الادارات المرتبطين به .

٨ ـ المراقب المالي .

٩ ـ سكرتير اللجنة العليا للاصلاح الاداري .

١٠ـ مدير إدارة التخطيط والمتابعة .

١١ـ فرع المعهد بالمنطقة الغربية .

١٢ـ فرع المعهد بالمنطقة الشرقية .

١٣ـ اللجان الدائمة بالمعهد .

ملحق :

(أ) نظام معهد الادارة العامة .

(ب) الخرائط التنظيمية لمعهد الادارة العامة ـ المركز الرئيسي ، ولفرعي المعهد بالمنطقة الغربية والشرقية .

(جـ) الهيئة الادارية بالمعهد لعام ١٤٠٣ ـ ١٤٠٤ هـ .

(جـ) أغراض الدليل التنظيمي :

يحقق الدليل التنظيمي العديد من الأغراض والمزايا للمنظمات التي يعد

لها ، وهي كما يلي :

١ ـــ يساعد في توضيح خطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة ، ويفيد ذلك في تعريف الموظفين برؤسائهم ، وبما هو مطلوب منهم القيام به من أعمال .

٢ ـــ يساعد الاداريين في ممارسة الرقابة ، بشكل أفضل ، على أعمال الموظفين .

٣ ـــ يفيد في تدريب الموظفين الجدد[١] ؛ وذلك بتعريفهم بالهيكل التنظيمي للمنظمة ، وبالوظائف التي سيشغلونها ، وبمهام تلك الوظائف ، (وفي هذا ضمان لاستمرارية العمل عند حدوث إستقالات ، أو تغييرات على الموظفين) .

٤ ـــ يعتبر مرجعاً أساسياً يتم الرجوع إليه عند حدوث إختلافات ، أو مشكلات أثناء القيام بالأعمال ، أو عند ملاحظة وجود تداخلات في المهام بين الأقسام ، (فهو المرجع الذي يفيد في حل تلك المشكلات) .

٥ ـــ يساعد في رفع معنويات الموظفين[٢] ، وذلك بتوضيح الأعمال التي يتوجب القيام بها ، ودورهم في تحقيق أهداف المنظمة .

٦ ـــ يساعد في اكتشاف التضارب ، والازدواجية ، ونقاط الضعف ، والمشكلات التنظيمية في المنظمة (ويظهر ذلك أثناء جمع المعلومات لاعداد الدليل) ، ويتيح بذلك الفرصة للادارة العليا ، لحل مشكلات المنظمة ، والقضاء على الازدواجية والتداخل في المسؤوليات ، وتوضيح العلاقات ، ولاسيما بين الوظائف التنفيذية والاستشارية في المنظمة .

---

(1) C.L. Littlefield and Others, **Management Office Operations**, (Englewood-Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc., 1978), p. 45.

(٢) حنا نصر الله ، **مذكرة الأدلة التنظيمية** (مطبوعة على الحرير) ، (الرياض ، معهد الادارة العامة ، ١٣٩٩ هـ) ، ص ٢٨ .

٧ ـــ يعطي (الدليل) إنطباعاً جيداً لدى الزائرين ، وجمهور المتعاملين مع المنظمة ، خصوصاً إذا كان إخراجه جيداً ، وبهذا فإن الدليل يؤدي إلى خدمات إعلامية للمنظمة .

(د) الانتقادات الموجهة للدليل التنظيمي :[1]

يوجه الناقدون للدليل التنظيمي العديد من الانتقادات ، منها ما يلي :

١ ـــ يركز الدليل التنظيمي ، على إبراز التنظيم الرسمي للمنظمة ، فهو يبين الخريطة التنظيمية الرسمية للمنظمة ، وخطوط السلطة فيها ، والعلاقات الرسمية بين أقسامها . ولا يبين (الدليل) التنظيم غير الرسمي ، فهو لا يوضح العلاقات غير الرسمية العديدة التي تحدث يومياً في المنظمة ، كما أنه لا يبين الأساليب التي يستخدمها الاداريون في تصريف الأمور في وحداتهم الادارية ، فهو لا يبين ما إذا كان الاداريون يستخدمون أسلوب القيادة الديمقراطية ، أم أسلوب القيادة الأوتوقراطية .

٢ ـــ يصعب تجديده ، وتحديثه ، وإدخال التعديلات المستمرة عليه أولاً بأول ، وذلك بسبب إحتوائه على معلومات تفصيلية ومتنوعة ، تغطي جوانب متعددة من المنظمة . ولذا فقد تمضي مدة طويلة من الزمن ، بعد إعداده ، بدون إدخال ، أية تعديلات عليه ، وبذلك يصبح الدليل التنظيمي ، لا يعكس الأوضاع التنظيمية الفعلية الموجودة في المنظمة .

٣ ـــ يكلف إعداده جهداً ومالاً ، وتؤخذ هذه التكاليف بعين الاعتبار إذا كانت المنظمة تواجه مصاعب مالية .

---

(1) C.L. Littlefield and Others, Op. Cit., p. 45.

(هـ) إعداد الدليل التنظيمي :

تقع مسؤولية إعداد الدليل التنظيمي على وحدة التنظيم والادارة في المنظمة (أو على وحدة التنظيم والأساليب كما تسمى في بعض الدول العربية) ، فهي الجهة المختصة بالقيام بهذا العمل . وفي حالة عدم وجودها (وحدة التنظيم والادارة) فتسند هذه المهمة إلى مستشار إداري ، أو أحد كبار الموظفين (من ذوي الاطلاع على أسس التنظيم الاداري ، وعلى المسائل الفنية في إعداد الخرائط التنظيمية) .

وعندما تقرر الادارة العليا للمنظمة ، إعداد دليل تنظيمي لها ، فهي إما أن تكلف وحدة التنظيم والادارة مهمة القيام بهذا العمل ، أو تشكل لجنة يرأسها مستشار إداري ، أو أحد كبار الموظفين في المنظمة ، ويفضل أن تضم اللجنة في عضويتها ممثلاً عن إدارة شؤون الموظفين ، وعدداً من الموظفين من ذوي الاطلاع الواسع على مهام الادارات ، والأقسام ، في المنظمة ، وعلى أقسامها وتشكيلاتها المختلفة . وتحدد للجنة المهمة المطلوب القيام بها بشكل واضح ، فتحدد هدف الدليل التنظيمي المطلوب إعداده ، والمعلومات التي يجب أن يحتويها .

تلي ذلك عملية جمع المعلومات اللازمة للدليل التنظيمي ، ولأغراض إعداد الدليل ، فإنه يمكن الحصول على المعلومات من مصدرين رئيسيين هما :

١ ـــ المصادر الجاهزة ، وهي التي تتوفر فيها معلومات سبق جمعها ، كالسجلات والملفات ، والأدلة المعدة سابقاً ، فهذه تتضمن القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالمنظمة ، والتي قد تدرج ضمن الدليل التنظيمي .

٢ ـــ المصادر الأولية ، وتشمل العاملين في المنظمة ، ويتم جمع المعلومات منهم عن طريق المقابلات الشخصية ، أو بواسطة إستبيان يعد لهذا

الغرض ، يوزع عليهم ، ويطلب منهم تعبئته . ويكون الهدف منه هو الحصول على معلومات عن الأعمال التي يقومون بها ، ومهام الأقسام التي يرأسونها ، وعن الخرائط التنظيمية للادارات والأقسام في المنظمة ، وعن العلاقات فيما بينها .

وينبغي أن لا يطلب من الموظفين ذكر المشكلات والصعوبات التي يواجهونها في أعمالهم ، لأن الهدف هو جمع المعلومات (الحقائق) عن الأعمال الفعلية التي يقومون بها ، وليس الحصول على وجهات نظر بشأنها[1] . كما يمكن جمع المعلومات اللازمة لاعداد الدليل التنظيمي ، بواسطة خطاب أو تعميم ، يوزع على مديري الادارات ، ورؤساء الأقسام ، ويطلب فيه من كل واحد منهم أن يقدم خريطة تنظيمية للادارة أو القسم الذي يرأسه ، ووصفاً للأهداف وللمهام (للادارة أو القسم) ، وللوظائف ، الموجودة فيها ، وللموظفين العاملين فيها .

وبعد الانتهاء من جمع المعلومات ، من مديري الادارات ورؤساء الأقسام ، تتم مناقشتها معهم ، للتأكد من صحتها ، وإستكمال النواقص منها ، ثم تجمع وتنسق هذه المعلومات ، ويتم رسم الخرائط التنظيمية الرئيسية والفرعية للمنظمة ، وتعد المسودة الأولى للدليل التنظيمي (للمنظمة) ، وتناقش (المسودة) من قبل اللجنة المسؤولة عن إعداد الدليل ، للاتفاق على المضمون ، والشكل ، الذي سيكون عليه الدليل التنظيمي . وأخيراً تعرض مسودة الدليل على الادارة العليا في المنظمة ، للاطلاع عليها قبل طباعتها ، ووضعها في شكلها النهائي .

وحيث أن المنظمات تتغير بمرور الزمن ، إذ تحدث تغييرات في أهدافها ، وفي مهامها ، وفي هيكلها التنظيمي ، فتنشأ إدارات وأقسام جديدة ،

(1) K.E. Grainger, **Administrative Manuals**, (Brussels, IIAs, 1962), p. 33.

وتلغى ، أو يعاد تنظيم إدارات وأقسام أصبحت قديمة ، لذا فإن من الضروري إدخال التعديلات اللازمة على الدليل التنظيمي ، من حين لآخر ، لكي يعكس الدليل الأوضاع التنظيمية الحقيقية للمنظمات . ويكون ذلك ، إما بإعادة طبع الدليل كلية إذا كانت التغييرات كبيرة ، أو بإعادة طبع صفحات الدليل التي حصل عليها التعديلات ، وتوزيعها على الادارات ، والأقسام ، والموظفين من ذوي العلاقة . وهناك من يرى أن يأخذ الدليل شكل ملف ، يتكون من أوراق سائبة[1] (غير ثابتة) ليسهل إدخال التعديلات على بعض الصفحات ، عند الضرورة ، بدون تغيير الصفحات الأخرى للدليل ، وهكذا يمكن إبقاء الدليل حديثاً ، ويمكن إدخال التعديلات عليه باستمرار .

٢ ـ دليل الاجراءات Procedur's Manual

هو كتيب يتضمن معلومات عن ، الأنظمة والتعليمات ، المتعلقة بإجراءات المعاملات ، التي تتم بواسطة المنظمة ، ووصفاً تفصيلياً لخطوات تلك الاجراءات ، وعينات من النماذج المستخدمة فيها ، وتوضيحاً لكيفية تعبئة تلك النماذج .

ويفيد دليل الاجراءات في تدوين السياسات والاجراءات المتبعة في القيام بالأعمال ، والتي تكون في معظم الأحيان غير مكتوبة ، والمحافظة عليها ، وإبقائها في متناول الموظفين في المنظمة ، وعدم تأثرها بالتغيرات التي تحدث ، بسبب الموظفين ، وذلك عند إنتهاء خدماتهم منها . فإذا لم تكن الاجراءات مكتوبة ، كما هو الحال في كثير من المنظمات الصغيرة ، فإن كميات كبيرة من المعلومات تفقدها المنظمة ، عند إنتهاء خدمات الموظفين ، ويكون من الصعب على الموظفين الجدد الالمام بالاجراءات المتبعة في إنجاز أعمال المنظمة بسرعة .

---

(1) Loose Leaf Form, Ibid, p. 39.

كما أن الدليل يعتبر مرجعاً أساسياً ، يتم الرجوع إليه ، عند حصول أية اختلافات حول خطوات الاجراءات ، والنماذج المستخدمة في المنظمة . ويستعان به في تدريب الموظفين الجدد في مجال الأعمال التي سيقومون بها مستقبلاً .

أما بالنسبة لمحتويات دليل الاجراءات ، فهي بصفة عامة ، تتضمن ما يلي :

- مقدمـــــة .
- مهام الادارة أو القسم (الذي أعد له الدليل) .
- الأنظمة والتعليمات (المتعلقة بكل مهمة على حدة) .
- وصف خطوات الاجراءات (الواجب إتباعها) للقيام بكل مهمة (من مهام الادارة أو القسم) .
- خرائط سير الاجراءات (توضيح خطوات الاجراءات) .
- النماذج المستخدمة في تنفيذ الاجراءات (وتوضيح لكيفية تعبئتها) .

ويعد دليل الاجراءات بواسطة المستشار الاداري (أو المحلل الاداري) ، ويتوجب تعديله ، من حين لآخر ، عندما تحدث تغييرات على إجراءات ونماذج العمل في المنظمة .

٣ ـــ الأدلة الصادرة عن أجهزة مركزية في الدولة

تعد الأجهزة المركزية في الدولة كالديوان العام للخدمة المدنية (ديوان الموظفين) ، ووزارة المالية ، أدلة تهدف إلى تزويد الموظفين بمعلومات عن الأنظمة ، والتعيمات ، والاجراءات التي تهم جميع الموظفين ؛ كدليل التوظيف ، ودليل الترقية ، ودليل التدريب ، ودليل الأجازات ، ودليل المشتريات والمستودعات ... وغيرها من الأدلة .

وبخصوص محتويات هذه الأدلة ، فهي بصفة عامة ، كما يلي :

ــ مقـدمـــــة .
ــ الأنظمة ، والتعليمات ، والتفسيرات (المتعلقة بموضوع الدليل) .
ــ وصف لخطوات الاجراءات (الواجب إتباعها) .
ــ النماذج المستخدمة ، وتوضيح لكيفية تعبئتها .

ولتوضيح محتويات هذه الأدلة ، فإنني سأذكر ، على سبيل المثال ، محتويات دليل الترقيات[1] الصادر عن الديوان العام للخدمة المدينة في المملكة العربية السعودية ، فقد تضمنت محتوياته مايلي :

ــ المقـدمـــــة .
ــ مـــواد النظـــام .
ــ مـــواد اللائحـــة .
ــ قواعــد إضـافــية .
ــ الاجراءات الواجب إتباعها في الترقيات :
  ــ فـي الجهـــة .
  ــ فـي الديـــوان .
  ــ في الجهة مرة أخرى .
ــ النماذج ، أنواعها ، وكيفية تطبيقها .

---

(١) الديوان العام للخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية ، **دليل الترقيات** ، (الرياض ، الديوان العام للخدمة المدنية ، ١٤٠٠ هـ) ص ٥ .

٤ ــ الأدلة الصادرة عن المنظمة لخدمة (جميع) الموظفين

تهدف هذه الأدلة ، إلى تزويد الموظفين بمعلومات عامة عن المنظمة ؛ لتوضيح سياستها لهم ، ولجذب عناصر جديدة للعمل فيها ، ولاعطاء صورة طيبة عنها لجمهور المواطنين .

وتتضمن هذه الأدلة[1] ، بشكل عام ، ما يلي :

- مقدمــــة .
- نبذة تاريخية (عن نشأة المنظمة وتطورها) .
- أهداف المنظمة ومهامها الرئيسية (أنشطتها) .
- الادارات والأقسام التي تتكون منها (مع خارطة تنظيمية لها) .
- سياسة المنظمة في مجال شؤون الموظفين : كالتوظيف ، والترقية ، وإنهاء الخدمة ، والأجازات ، والبدلات ، والعلاوات ، والمكافآت ... وغيرها .
- المزايا والخدمات التي تقدمها المنظمة للعاملين فيها ؛ كالسكن ، والتعليم ، والخدمات الطبية ، والوسائل الترفيهية .... وغيرها .

٥ ــ الأدلة الصادرة عن بعض الادارات (في المنظمة)

تصدر عن بعض الادارات في المنظمات ، أدلة لخدمة فئات معينة من الموظفين ، وتسمى هذه الأدلة ، أحياناً ، بالأدلة الخاصة ، أو أدلة الاجراءات والتعليمات ، أو الأدلة الفنية . ومن الأمثلة على هذه الأدلة ؛ دليل مركز الاتصالات الادارية ، ودليل المراسلات ، ودليل آلات النسخ ، ودليل أجهزة

---

(١) للحصول على مزيد من التفاصيل عن محتويات هذه الأدلة ، يرجى الاطلاع على دليل الموظف الجديد ، إعداد إدارة العلاقات العامة بمعهد الادارة العامة ــ الرياض ، ١٤٠٣ هـ .

التصوير ... وما شابهها . وتحتوي هذه الأدلة على معلومات تفصيلية ، عن مجالات معينة ، تساعد الموظفين في القيام بأعمالهم .

وسأذكر محتويات دليل مركز الاتصالات الادارية[1] ، كمثال على هذه الأنواع من الأدلة . فمحتويات دليل مركز الاتصالات الادارية تتضمن ما يلي :

- هـــدف المركـــز .
- مهام المركز الرئيسية .
- إجراءات البريد الوارد .
- إجـــراءات المتابعـــة .
- إجراءات الأوراق الصادرة .
- إجـــراءات البريد الســـري .
- النماذج (المستخدمة في مركز الاتصالات الادارية) .

---

(١) محمد الغزالي عبد الله ، **دليل مركز الاتصالات الادارية** — بوزارة الزراعة ، ضمن بحوث ندوة الاتصالات الادارية ، الرياض ، معهد الادارة العامة ، ١٤٠٣ هـ ، ص ١٤٢ — ١٥٨ .

الفصل الثامن عشر
التنميـــة الاداريـــة

- مفهوم التخلف الاداري .
- مظاهر التخلف الاداري .
- مفهوم التنمية الادارية .
- أساليب التنمية الادارية .
- عناصر التنمية الادارية .
- التنمية الادارية في المملكة العربية السعودية .
- إجهزة التنمية الادارية في المملكة العربية السعودية .
- المشكلات الادارية في المملكة العربية السعودية .

الفصل الثامن عشر

التنميـــة الاداريـــة[1]

تعتبر التنمية الادارية من الأمور الهامة بالنسبة للدول النامية ، خصوصاً وأن التنمية الاقتصادية تحتاج إلى جهاز إداري فعال يساعد في إعداد الخطط ، ثم في وضعها موضع التنفيذ ، والقيام بأعمال متابعة تنفيذ الخطط ، وتعديلها إذا إستدعت ذلك ظروف التنفيذ . وقد تعثرت محاولات العديد من الدول النامية في تحقيق التنمية الاقتصادية ، بسبب تخلف ، وضعف أجهزتها الادارية ، لدرجة أصبح يعتبر تحقيق التنمية الادارية ضرورة حتمية لتحقيق التنمية الاقتصادية .

وحيث أن الاستشارات الادارية ، وأجهزتها الحكومية والخاصة ، والمستشارون الاداريون يقومون ، بدور فعال ونشط في مجال تحقيق التنمية الادارية ، لذا نرى أهمية الكتابة عن التنمية الادارية[2] . وفي هذا الفصل ، سنتناول موضوع التنمية الادارية من جوانب متعددة ، وسنبدأ أولاً بإعطاء فكرة سريعة عن مفهوم التخلف الاداري ، ومظاهره في الدول النامية ، ثم سنناقش مفهوم التنمية الادارية ، وأساليبها ، وعناصرها ، وأخيراً سنتكلم بإيجاز عن التنمية الادارية في المملكة العربية السعودية .

---

(١) موضوع هذا البحث مقتبس من بحث للمؤلف نشر بعنوان « التنمية الادارية : دراسة نظرية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية » في مجلة الادارة العامة ، العدد ٤١ ، رجب ١٤٠٤ هـ ، أبريل ١٩٨٤ م .

(٢) لمزيد من المعلومات عن دور الاستشارات الادارية في تحقيق التنمية الادارية ، يرجى الاطلاع على مقالة الدكتور زهير الصباغ ، « الاستشارات الادارية كمدخل للتنمية الادارية » مجلة **الادارة** ، المجلد الخامس عشر ، العدد الرابع ، أبريل ٩١٨٣ م ، ص ٧٤ — ٨٨ .

مفهوم التخلف الاداري :

حدث تطور كبير ، وتوسع في وظيفة الدولة ، منذ الثلاثينات الميلادية في هذا القرن ، وبشكل خاص ، بعد الحرب العالمية الثانية . فلم تعد وظيفتها مقصورة على الوظائف التقليدية القديمة ، وهي المحافظة على الأمن في داخل البلاد ، والدفاع عنها ضد الغزو الخارجي لها ، وإقامة العدل بين المواطنين . ولكنها تطورت ، واتسعت ، وشملت وظائف جديدة لم تكن ضمن وظائفها السابقة ، كالوظائف الاقتصادية والاجتماعية ، فأصبحت الدولة تتدخل في المجال الاقتصادي ، فتتخذ الاجراءات التي من شأنها أن تعالج حالة الكساد الاقتصادي ، والتضخم النقدي ، وتضع الخطط لتنفيذ برامج ومشاريع التنمية الاقتصادية . كما أن الدولة وسعت وظيفتها في المجال الاجتماعي ، فأخذت تقوم بتوفير الخدمات الصحية ، والتعليم المجاني ، وتقديم المساعدات المالية للطبقات الفقيرة ، لكي ترفع المستوى الاجتماعي والاقتصادي لهذه الطبقات ، وبإيجاز ، فإن الدولة أصبحت تتدخل في المجالين الاقتصادي والاجتماعي ، عن طريق وضع الخطط وتنفيذ برامج ومشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وذلك لأجل تحقيق التنمية الشاملة في البلاد .

وتبع التطور في وظائف الدولة ، تطور في الادارة ، فحدث توسع في الجهاز الاداري ، فأنشئت إدارات ، وأجهزة جديدة ، وزيدت أعداد الموظفين زيادات كبيرة ، وذلك للقيام بالوظائف القديمة ، والوظائف الجديدة التي أنيطت بالدولة . ولكن التطور في الادارة لم يواكب التطور في وظائف الدولة ، فلم تستطع الادارة ، في كثير من دول العالم ، القيام بما أصبح مطلوباً منها القيام به من وظائف ، لا من الناحية الكمية ، ولا من الناحية النوعية ، فحدث

---

(١) إبراهيم درويش ، التنمية الادارية ، (القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٩ م) ، ص ٢٤ .

فيها ما يسمى بالتخلف الاداري ، وهو جوهر المشكلة التي تعاني منها الدول النامية . ويجدر التنويه هنا ، أن المقصود بالادارة ، جميع مكونات العمل الاداري ، من أنظمة ، وأفراد ، وأساليب وإجراءات ، وأجهزة وآلات .

ويبدو « التخلف الاداري واضحاً في عدم قدرة الادارة ، ممثلة في التنظيم الاداري ، في ترجمة الأهداف المكونة لوظيفة الدولة إلى سياسات ، ثم وضع الخطط والبرامج والمشاريع ، وتنفيذها بشكل جيد وفعال ، لأجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة في البلاد ، وحل مشكلات المجتمع »[1] ، ويلاحظ التخلف الاداري من خلال مقارنة ما هو منجز فعلاً ، بما هو مطلوب إنجازه ، وكلما كانت الفجوة كبيرة (بين المنجز والمطلوب إنجازه) كلما كان التخلف الاداري ظاهراً ، والتقصير ، والعجز الاداري ، مهيمناً على جهاز الدولة .

مظاهر التخلف الاداري في الدول النامية

توجد مظاهر ، وخصائص ، مشتركة للتخلف الاداري في الدول النامية ، يطلق عليها أحياناً مسمى المشكلات الادارية في الدول النامية . وتختلف هذه المشكلات من بلد لآخر ، وذلك تبعاً لاختلاف البيئة ، والظروف السياسية ، والاجتماعية ، والاقتصادية ، في تلك الدول ، إلا أن معظم الدول النامية تشترك في المشكلات التالية :

١ ــ الروتين الطويل المعقد ، ويتمثل في طول إجراءات العمل للمعاملات ، وتأخيرها لمدد طويلة على مكاتب الموظفين .

٢ ــ تضخم الجهاز الاداري ، ويشمل القطاعين العام والخاص ، ويتمثل في إنشاء أعداد كبيرة من الوزارات ، والمصالح ، والمؤسسات الحكومية وإحداث العديد من الوحدات الادارية فيها .

٣ ــ التضخم الوظيفي ، إذ يلاحظ وجود أعداد كبيرة من الموظفين في المكاتب ، لا يعملون إلا عدداً قليلاً من ساعات العمل . ويؤدي التضخم الوظيفي في كثير من الأحيان إلى تعقيد الاجراءات ، وعرقلة سير المعاملات ، وذلك لأن الموظفين يريدون أن يوجدوا لأنفسهم أعمالاً تشغلهم أثناء ساعات الدوام الرسمي ، فيزيدون في خطوات إجراءات المعاملات .

٤ ــ التمسك بحرفية القانون[١] أو النظام ، يلجأ كثير من الموظفين في الدول النامية إلى التطبيق الحرفي للقوانين ، والأنظمة ، واللوائح ، والتعليمات ، التي تصدر إليهم من الادارة العليا ؛ ويؤدي هذا التصرف إلى مضايقة المواطنين الذين يحصلون على الخدمات من تلك الأجهزة الحكومية ، ومن هؤلاء الموظفين الحكوميين .

٥ ــ الأهمال واللامبالاة من قبل الموظفين[٢] ، يلاحظ وجود ظاهرة الاهمال واللامبالاة عند الموظفين في الكثير من الدول النامية ، وتعود أسباب وجود هذه الظاهرة ، إلى ضآلة الرواتب التي يتقاضاها هؤلاء الموظفون ، وإلى تكاسلهم ، وإلى ضعف الرقابة على أدائهم لأعمالهم .

٦ ــ الميل نحو النمطية في الأنظمة وأساليب العمل ، تميل الكثير من الدول النامية إلى تطبيق أنظمة موحدة في الشؤون المالية ، وشؤون الموظفين ، في جميع أجهزتها ، بغض النظر عن الاختلافات الموجودة في طبيعة العمل ، وبيئته ، بين تلك الأجهزة .

---

(١) و (٢) إبراهيم درويش ، مرجع سابق ، ص ٦٣ .

٧ ــ غياب عامل التنسيق[١] بين الأجهزة الحكومية المتعددة في الدولة ، وبين الشركات التي تنفذ المشاريع ، مما يؤدي إلى إعاقة قيام الأجهزة الحكومية بمهامها ، وإلى تأخير إنجاز المشاريع من قبل الشركات المنفذة .

٨ ــ عدم المرونة[٢] ، تتصف بعض المنظمات ، في الدول النامية ، بعدم المرونة ، فهي لا تقبل التغيير ولا التجديد ، ولا تتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية ، ويؤدي ذلك إلى تأخير إنجاز الأعمال ، وإنخفاض الانتاجية .

٩ ــ قدم المنظمات ، يلاحظ أن بعض المنظمات أصبحت قديمة ، وغير مسايرة لروح العصر ، وذلك بسبب مرور مدة زمنية طويلة عليها منذ إنشائها ، ولعدم إدخال تغييرات عليها ، لا من ناحية التنظيم ، ولا من ناحية الاجراءات ، ولا من ناحية الأجهزة والمعدات ، مما يؤدي إلى إنخفاض كفاية الأعمال فيها .

---

(١) إبراهيم العواجي ، « واقع الادارة العامة في المملكة العربية السعودية وأثر ذلك على التنمية » في بحوث ندوة **أهمية الادارة العامة للتنمية في المملكة العربية السعودية** المنعقدة في معهد الادارة العامة ــ بالرياض في ١٦ ــ ١٩ ربيع ثاني ١٣٩٨ هـ (الرياض ، معهد الادارة العامة ، ١٣٩٩ هـ) ، ص ٥٥ .

(2) John Morgan, **Managing Change,** (New York, McGraw-Hill Book Co., 1972), p. 141.

١٠ــ الاسراف وإرتفاع التكلفة الاقتصادية للخدمات أو للانتاج[١] ، إن التبذير والاسراف يعتبران من الظواهر الملاحظة في الدول النامية ، إذ أن الكثير من هذه الدول يتوسع في الانفاق على الأبنية ، والأثاث ، وشراء الأجهزة ، والسيارات ، وغيرها من مظاهر الانفاق غير الضرورية (في كثير من الأحيان) .

١١ــ المحابات والمحسوبية ، وتتجسد في تعيين الأقارب والأصدقاء ، وترقيتهم إلى الوظائف القيادية ، دون النظر إلى كفايتهم أو إلى مؤهلاتهم العلمية .

١٢ــ ضعف الخلق الاداري[٣] ، وتفشي الرشوة ، وتحقيق مكاسب غير مشروعة على حساب الوظيفة العامة ، والمصلحة العامة .

١٣ــ إضفاء طابع من السرية الشديدة على الأعمال الادارية[٤] ، فالقوانين ، والأنظمة ، واللوائح ، والتعليمات ، وبعض الأعمال العادية ، تعتبر في نظر بعض الموظفين من الأمور السرية . وللسرية جوانب سلبية ، منها أنها تتسبب في إعاقة البحوث العلمية عن نظم وإجراءات العمل وفي تشخيص المشكلات ، وتقديم الحلول من قبل المستشارين الاداريين . كما أنها تؤدي إلى إنعزالية الجهاز الاداري عن المواطنين ، وفقدان الثقة فيه وفي خدماته .

١٤ــ المركزية الشديدة ، وتبدو بصورة واضحة في مركزية إتخاذ القرارات . فالقرارات مركزة في أيدي كبار الموظفين ، وهذا مما يؤدي إلى تراكم الأعمال على مكاتبهم ، وإلى تأخر إنجازها ، إضافة إلى إضعاف الروح المعنوية لدى الموظفين في الادارة الوسطى ، والموظفين التنفيذيين في مواقع العمل .

---

(١) و (٢) و و (٤) إبراهيم درويش ، مرجع سابق ، ص ٦٤ ــ ٦٦ .

مفهوم التنمية الادارية :

ترد في كتب الادارة العامة عدة إصطلاحات منها « الاصلاح الاداري » ، « والتحديث الاداري » ، « والتطوير الاداري » ، « والتنمية الادارية » ، ويحاول بعض علماء وكتاب الادارة التمييز بينها ، وتفضيل إستخدام إصطلاح دون الآخر ، ولا أود أن أشارك في هذا الجدل الفلسفي ، واللفظي ، حول التسمية ، وإنما أرى تجاوزه إلى الجوهر والمضمون ، ولذا فإنني سأستخدم لأغراض هذا البحث ، إصطلاحاً واحداً هو « التنمية الادارية » ، ليدل على مضمون الاصلاح ، والتحديث ، والتطوير الاداري .

أما بالنسبة لمفهوم التنمية الادارية فيرى أحد الباحثين في هذا المجال بأن « إصطلاح التنمية الادارية ظهر في الكتابات الحديثة للادارة العامة ، كنتيجة جزئية لمحاولات التطوير التي تجري حالياً في دول آسيا ، وأفريقيا ، وأمريكا اللاتينية . وهو إصطلاح يعبر عن الجهود التي تبذلها هذه الدول في معالجة المشكلات الادارية التي تواجهها في محاولات للاسراع في تقدمها الزراعي ، والصناعي ، والتعليمي ، والاجتماعي ، وذلك من خلال تطوير التنظيمات ، والنظم الادارية ، والممارسات البيروقراطية لتحقيق هذا التقدم »(1) .

وهناك مفكر آخر ، وهو من المسؤولين والباحثين في الإدارة العامة ، يرى « أن التنمية الادارية هي الجهود التي يجب بذلها باستمرار لتطوير الجهاز الاداري في الدولة سعياً وراء رفع مستوى القدرة الادارية عن طريق وضع الهياكل

---

(١) وردت في بحث الدكتور محمد الطويل بعنوان « دور الادارة العامة في التنمية الاقتصادية » في بحوث ندوة أهمية الادارة للتنمية ، المنعقدة في معهد الادارة العامة ، الرياض في الفترة ١٦ — ١٩ ربيع الثاني ١٣٩٨ هـ ، (الرياض ، معهد الادارة العامة ، ١٣٩٩ هـ) ، ص ١٧ ، والاشارة إلى الدكتور عامر الكبيسي المذكور أدناه .

(1) Amir K. Alkubaisy, **Theory and Practice of Administrative Development in New Nations with Reference to the Case of Iraq,** (Austin, University of Texas, 1971), p. 27.

التنظيمية الملائمة لحاجات التنمية ، وتبسيط نظم العمل وإجراءاته ، ومحاولة تنمية سلوك إيجابي لدى الموظفين تجاه أجهزتهم ، والمتعاونين معها . وتحسين بيئة العمل التي تؤثر في الجهاز الاداري وتتأثر به . وذلك لتحقيق أهداف خطط التنمية الاقتصادية بكفاية عالية ، وبأقل التكاليف »[1] .

ويقدم الباحث توضيحاً لمفهوم التنمية الادارية فيرى أن التنمية الادارية هي التطوير الشامل للجهاز الاداري للدولة ، لرفع مستوى قدراته الادارية ، تمكينه من القيام بوظائف الدولة بشكل عام ، وبوظائف التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل خاص ، وذلك بدرجة عالية من الكفاية والفعالية . وتتحقق التنمية الادارية عن طريق تطوير القوانين والأنظمة واللوائح ، وتطوير وتنمية المديرين والموظفين ، والتطوير التنظيمي للأجهزة الحكومية ، وتطوير نظم العمل وإجراءاته ، وذلك ضمن نظرية إدارية ، وعقيدة ، يؤمن بها ، ويطبق مبادئها ، أفراد المجتمع .

أساليب التنمية الادارية :

تتم محاولات التنمية الادارية بوساطة أساليب متعددة ، وتختار كل دولة ما تراه مناسباً لأوضاعها من تلك الأساليب . أما أهم أساليب التنمية الادارية فهي ما يلي :

١ ــ قيام الرئيس الاداري بالتنمية الادارية في مجال عمله :

يعتبر الاهتمام بالتنمية الادارية من واجبات الرئيس الاداري الأساسية ، فهو مسؤول عن تطوير الجهاز الاداري الذي يرأسه ، وعن تطوير وتنمية الموظفين الموجودين تحت إشرافه ، وعن تبسيط الاجراءات في إدارته . ولديه من

---

(١) محمد الطويل ، مرجع سابق ، ص ١٨ ــ ١٩ .

الصلاحيات ، عادة ، ما تمكنه من القيام بتلك المهام . ولو قام كل مدير إداري بواجباته في هذا المجال ، لتحققت التنمية الادارية الشاملة في وقت أسرع ، وبتكاليف أقل .

٢ ـ تشكيل اللجان المؤقتة أو الدائمة :

تشكل لجان مؤقتة ، أو دائمة ، في بعض الدول ، وتناط بها مهام دراسة الأوضاع الادارية في الأجهزة الحكومية ، وتقديم التوصيات لتطوير تلك الأجهزة . وتعتبر اللجان من الأساليب الشائعة والمهمة في تحقيق التنمية الادارية ، وتتكون اللجان من مجموعات من الخبراء ، تكلف بدراسة أسباب القصور ، والفساد ، والتخلف الاداري . وتقدم المقترحات ، والتوصيات ، لمعالجتها .

٣ ـ إنشاء أجهزة متخصصة بالتنمية الادارية :

تقوم معظم دول العالم ، بإنشاء أجهزة متخصصة بأمور التنمية الادارية ، وتوكل إليها مهام دراسة أوضاع الوزارات والمصالح الحكومية ، وتقديم التوصيات المناسبة لتطويرها ، كإعادة تنظيم تلك الأجهزة . وتبسيط الاجراءات فيها ، وتدريب الموظفين ، ومن أجهزة التنمية الادارية ، الادارات المركزية للتنظيم والادارة ، ومعاهد الادارة العامة ، ودواوين الخدمة المدنية ... وغيرها (من الأجهزة) .

ويعتبر أسلوب إنشاء أجهزة متخصصة بالتنمية الادارية من أفضل الأساليب لتحقيق التنمية الادارية في الدول النامية .

عناصر التنمية الادارية :

تتحقق التنمية الادارية في أية دولة من دول العالم ، نتيجة إجتماع وتفاعل

عدة عناصر ، وتشكل هذه العناصر مجتمعة إطاراً عاماً ، أو نموذجاً ، نرى أنه يساهم بشكل فعال في تحقيق التنمية الادارية . وتساعد هذه العناصر في التغلب على المشكلات الادارية التي تواجه الجهاز الاداري للدولة ، كما أنها تساهم في تطوير الجهاز بحيث يصبح ذا كفاية وفعالية مرتفعة .

أما عناصر التنمية الادارية فنرى أنها تتكون من ما يلي :

١ ـ العقيـدة .
٢ ـ النظريـة الاداريـة .
٣ ـ تطوير القوانين والأنظمة واللوائح .
٤ ـ تطوير وتنمية المديرين والموظفين .
٥ ـ تطوير الهياكل التنظيمية .
٦ ـ تطوير إجراءات ونماذج وأجهزة العمل .

وفيما يلي نبذة موجزة عن كل عنصر من عناصر التنمية الادارية .

١ ـ العقيـدة :

يقصد بالعقيدة هي ما يؤمن به أفراد المجتمع ، وتشكل الاطار العام للقيم ، وللسلوك ، وللمعاملات . ولابد من التأكيد على أهمية الالتزام بالعقيدة ، والتمسك بها ، وتطبيق مبادئها ، والتخلق بقيمها وأخلاقياتها ، وإنعكاس آثار التطبيق على سلوك الأفراد في المجتمع ، ولاسيما على سلوك وتصرفات موظفي الدولة . ولاشك بأن الشريعة الاسلامية الغراء ، تشكل أهم عناصر التنمية الادارية ، ودافعاً قوياً لتحقيق التقدم الاداري ، فالاسلام يدعو إلى الأمانة ، والصدق في المعاملة ، والعدل بين الناس ، والغيرة على المصلحة العامة ، والشعور بالمسؤولية ، وإلى مكارم الأخلاق ، (قال تعالى : ﴿ إن خير من

استأجرت القوي الأمين ﴾[1] ، وقال تعالى : ﴿ إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها ، وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل ﴾[2] ، وقال الرسول ﷺ : « لا إيمان لمن لا أمانة له »[3]) .

وإذا التزم المديرون والموظفون بأخلاق الاسلام ، تم القضاء على الفساد الاداري ، وعلى الكثير من المشكلات الادارية .

٢ ـ النظرية الادارية :

تحتاج التنمية الادارية إلى نظرية إدارية ، تنبع من بيئة البلاد التي تطبق فيها ، وتستخلص من تجارب وممارسات الاداريين في تلك البلاد ، ومن المعروف أن معظم النظريات الادارية المطبقة في البلاد العربية ، وفي غيرها من البلاد النامية ، هي نظريات إدارية غربيه ، طورها المديرون الذين عملوا في المصانع والشركات ، والأجهزة الحكومية ، والمفكرون ، وكتاب الادارة في تلك البلاد ، وهي نابعة من بيئة غربية ، ضمن أنظمة سياسية ، وإقتصادية ، وإجتماعية ، ودينية معينة ، وتختلف عما هو موجود في البلاد العربية ، وعن غيرها من البلاد النامية الأخرى ، وهذا مما أدى إلى الاخفاق عند تطبيقها في البلاد العربية ، وفي البلاد النامية الأخرى ، وعدم تحقيقها نفس الدرجة من النجاح الذي حققته في البلاد الغربية .

وتشكل النظرية الادارية الاطار الفكري الذي يساعد الاداريين في إدارة منظماتهم ، وفي أسلوب التعامل مع موظفيهم ، وفي كيفية تحقيق أكبر عائد ممكن ، من الامكانيات البشرية والمادية الموجودة تحت تصرفهم . وبالنسبة

---

(١) سورة القصص ، آية (٢٦) .

(٢) سورة النساء ، آية (٥٨) .

(٣) الجامع الصحيح للالباني ، المجلد الأول ، حديث رقم (٧٠٥٦) .

للبلاد العربية ، فإن هناك حاجة ماسة إلى تطوير ، ووضع ، نظريات إدارية عربية[٤] ، نابعة من البيئة ، والتجارب ، والممارسة ، وتتلاءم مع الواقع في البلاد العربية . والمديرون الممارسون في الأجهزة الحكومية ، وفي الشركات الخاصة ، والأساتذة في الجامعات وفي معاهد الادارة ، ومراكز البحوث الادارية ، مدعوون للمساهمة في هذا المجال ، وذلك لوضع نظريات إدارية ، ونماذج ، وقواعد ، تلائم البيئة المحلية في البلاد العربية ، وتناسب الانسان العربي . وإلى أن يتم وضع نظريات ، ونماذج إدارية عربية ، فإنه لا توجد بدائل أمام المدير العربي ، ليختار منها ، غير النظريات الادارية الغربية . وفي هذا الخصوص نرى أن لا ضرر من إستعانة المدير العربي بها ، شريطة أن يأخذها بحذر ، ولأغراض الاسترشاد بها ، عند قيامه بأعماله الادارية .

٣ ـ تطوير القوانين والأنظمة واللوائح :

تصبح الكثير من القوانين والأنظمة واللوائح ، بمرور الزمن ، غير ملائمة لأوضاع المنظمات ، وعقبة في سبيل تحقيق أهدافها ، ومشكلة من المشكلات الادارية ، التي يشتكي منها المواطنون والموظفون ، وذلك بما تحتويه من تعقيدات ، وما تضعه من قيود على الأعمال ، ولذا ، فلابد من تعديلها ، وتطويرها ، وتوفير المرونة فيها ، لتتلاءم مع ظروف المجتمع ، والتقدم الذي يتحقق فيه ، ولكي تساعد في مواجهة متطلبات العمل ، وفي إتخاذ القرارات المناسبة بسرعة .

إن تطوير وتعديل القوانين ، والأنظمة ، والتعليمات ، ولاسيما ما يتعلق منها بشؤون الموظفين ، والشؤون المالية ، يساهم ، بشكل إيجابي ، في تحقيق التنمية الادارية ، ويعتبر من متطلباتها الأساسية ، فهو يساهم في جذب عناصر

(٤) إبراهيم المنيف ، **الادارة ، المفاهيم والأسس والمهام** ، (الرياض ، دار العلوم ، ١٩٨٠ م) ، ص ٣٢٦ .

جيدة . ومؤهلة ، من الموظفين للعمل في الأجهزة الحكومية (وذلك بما تتضمنه من حوافز للموظفين) ، وفي تقديم خدمات أفضل للمواطنين .

٤ ـ تطوير وتنمية المديرين والموظفين :

يعتبر تطوير وتنمية العنصر البشري ، أهم عناصر التنمية الادارية ، لأن المديرين والموظفين هم الذين يتولون مهمة القيام بتنفيذ وظائف الدولة ، ويعتمد النجاح في تحقيق التنمية الادارية ، بقدر كبير ، على ما يتحقق من نجاح في تطوير وتنمية المديرين والموظفين .

وتشمل وسائل تطوير وتنمية المديرين والموظفين ما يلي :[١]

١ ـ الاختيار السليم للمديرين والموظفين ، إذ يجب أن يتم الاختيار على أساس الجدارة ، وأن يعتمد على وصف واجبات الوظيفة ، والمؤهلات والخبرات المطلوبة لشاغلها .

٢ ـ التدريب والتطوير المستمرين لهم .

٣ ـ توفير فرص الابتعاث للمديرين ، وللموظفين ، للحصول على مؤهلات علمية مناسبة لأعمالهم .

٤ ـ توفير الحوافز المناسبة لهم .

٥ ـ تفويض الصلاحيات ، اللازمة للقيام بالأعمال ، للمديرين وللموظفين (إذ أن الشكوى المتكررة هي من قلة أو عدم وجود الصلاحيات) .

٦ ـ تقويم أداء المديرين والموظفين ، على أسس علمية وموضوعية ، ومنح المكافآت ، والحوافز المناسبة ، على ضوء التقويم الموضوعي لهم .

---

(١) علي عبد الوهاب ، **مقدمة في الادارة** ، (الرياض ، معهد الادارة العامة ، ١٩٨٢ م) ، ص ٢٥٧ ـ ٢٥٩ .

٥ ـــ تطوير الهياكل التنظيمية :

تشبه المنظمة الكائن الحي ، فهي في حالة نمو وحركة مستمرة ، ومع مرور الزمن ، وبتغير الظروف والأحوال ، فإن هيكلها التنظيمي يصبح قديماً ، وتدعو الحاجة إلى تطويره ليستطيع القيام بأعماله بكفاية وفعالية . ويعتبر تطوير الهياكل التنظيمية من العناصر الأساسية للتنمية الادارية ، إلا أن تطوير الهياكل التنظيمية وحده لا يكفي ، إذ لابد أن يرافق تطوير الهياكل التنظيمية تطوير في الاجراءات ، وتنمية للمديرين والموظفين ، وتطوير في القوانين والأنظمة .

وتتضمن عملية تطوير الهياكل التنظيمية للأجهزة الحكومية ، تحديد الاختصاصات للوحدات الادارية ، وتوضيح العلاقات بينها ، وتحديد الواجبات والمسؤوليات ، والصلاحيات ، للوظائف والموظفين ، ورسم الخرائط التنظيمية للمنظمات ، ووضع أدلة تنظيمية لها .

وتقوم بدراسة الهياكل التنظيمية ، وبتقديم الاقتراحات لتطويرها ، أجهزة الاستشارات الادارية في البلاد ، سواء كانت الأجهزة الحكومية للاستشارات أو أجهزة القطاع الخاص للاستشارات الادارية ، كشركات ومكاتب الاستشارات الادارية الخاصة .

٦ ـــ تطوير إجراءات ، ونماذج ، وأجهزة العمل :

تتطلب التنمية الادارية تطوير إجراءات العمل وتبسيطها ، وتصميم نماذج حديثة ، تساعد في إنجاز الأعمال ، بسرعة وإتقان ، بعيداً عن الروتين الطويل وتعقيداته . كما أن التنمية الادارية تتطلب إستخدام أجهزة متطورة ، وآلات مكتبية حديثة ، كأجهزة الكمبيوتر ، والمصغرات الفيلمية والبطاقية (المايكروفيلم والمايكروفيش) التي من شأنها أن تساعد في حفظ المعلومات ، وسرعة الحصول عليها عند الحاجة ، مما يساعد في إتخاذ القرارات . وتساهم الآلات الكاتبة ، وآلات الطباعة ، والآلات الحاسبة الحديثة ، في سرعة إنجاز الأعمال ، وزيادة الدقة ، وتخفيض التكاليف .

التنمية الادارية في المملكة العربية السعودية

إن المملكة من الدول النامية التي أولت موضوع التنمية الادارية ، قدراً كبيراً من الاهتمام . وقد تمثل هذا الاهتمام في إستقدام الخبراء الأجانب ، لدراسة ، وإعادة تنظيم الوزارات والمصالح الحكومية ، وفي إنشاء الأجهزة المتخصصة في التنمية الادارية . وقد حققت تقدماً كبيراً في هذا المجال . ونظراً لأهمية هذا الموضوع فقد رأينا ضرورة عرضه ، وذلك لاعطاء القارئ فكرة موجزة عن تجربة المملكة الرائدة في مجال التنمية الادارية . ولذا فسنعرض محاولات التنمية الادارية في المملكة ، ثم نبين أجهزة التنمية الادارية فيها ، والمشكلات الادارية التي تواجهها .

محاولات التنمية الادارية في المملكة :

مرت محاولات التنمية الادارية في المملكة في مراحل متعددة بدأت منذ تأسيس المملكة ، واستمرت حتى وقتنا الحاضر ، ويمكن تقسيم تلك المحاولات إلى قسمين رئيسيين هما : المحاولات القديمة ، والمحاولات الحديثة ، وسنعرض فيما يلي لتلك المحاولات .

١ ــ المحاولات القديمة :

وهي المحاولات الأولية التي بذلت لتطوير الجهاز الاداري في المملكة في الفترة التي سبقت إنشاء مجلس الوزراء (سنة ١٣٧٣ هـ) . فقد كانت الحكومة تستدعي خبراء عرب ، وأجانب ، وتستعين بهم ، عند الشعور

بالحاجة إلى خدماتهم[1] لانشاء جهاز إداري جديد ، أو لتطوير جهاز قائم ، وكانت المحاولة تنتهي عند إنتهاء الخبير من إنجاز المهمة التي استدعي من أجلها . والصفة الغالبة على المحاولات القديمة أنها كانت محاولات فردية بسيطة ، حدثت في فترات تاريخية متباعدة ، ولم تأخذ طابع الشمول ، (لم تشمل جميع وحدات الجهاز الاداري) ، ولا الاستمرارية . ولم تنشئ الحكومة أجهزة دائمة متخصصة بالتنمية الادارية .

وبشكل عام ، يمكن القول ، أن المحاولات الأولى ، كانت محاولات جزئية ، لم تحقق تنمية إدارية شاملة للجهاز الاداري في المملكة . ومن المحاولات الأولى القديمة للاستعانة بالخبراء الأجانب ، نذكر على سبيل المثال ، ما حدث سنة ١٣٥١ هـ ، عندما استدعت الدولة ، إبان الأزمة الاقتصادية العالمية ، خبيراً هولندياً[2] للنظر في الأوضاع المالية للدولة ، ولدراسة أوضاع وكالة المالية العامة ، وصدر نتيجة لذلك نظام وزارة المالية ، وتحولت وكالة المالية العامة ، إلى وزارة المالية .

٢ ــ المحــاولات الحديثــة :

وهي المحاولات التي حصلت بعد إنشاء مجلس الوزراء (بعد سنة ١٣٧٣ هـ) ، إذ يعتبر إنشاء مجلس الوزراء بداية الانطلاقة الادارية في المملكة ، وأول خطوة عملية لانشاء جهاز إداري متكامل . أما تفصيل تلك المحاولات فهو كما يلي :[3]

---

(١) محمد شاكر عصفور ، **أسس الاستشارة الادارية** ، (الرياض ، معهد الادارة العامة ، ١٤٠١ هـ) ، ص ٩٣ .

(٢) محمد صادق ، **تطور الحكم والادارة في المملكة العربية السعودية** ، (الرياض ، معهد الادارة العامة ، ١٩٦٥ م) ، ص ٧٥ .

(٣) محمد الطويل ، **دور أجهزة التنمية الادارية في تحقيق التنمية الادارية** ، (الرياض ، معهد الادارة العامة ، ١٤٠١ هـ) ، ص ٥ ــ ٨ .

(أ) في عام ١٣٧٦ هـ (١٩٥٦ م) طلبت الحكومة مساعدة صندوق النقد الدولي في معالجة مشكلات مالية واقتصادية كانت تواجهها . وقد بعث الصندوق الدولي فريقاً من الخبراء الاقتصاديين في عام ١٣٧٧ هـ (١٩٥٧ م) ، وقام بدراسة الوضع في المملكة ، وقدم تقريراً يتضمن عدة توصيات نختار منها ما يلي :

١ ــ إعادة تنظيم مؤسسة النقد العربي السعودية وزيادة صلاحياتها ، وإنشاء مجلس إدارة خاص بها ، وتخويلها ممارسة وظائف البنوك المركزية .

٢ ــ تطوير نظام الميزانية والحسابات ، وإعتماد ميزانية سنوية متوازنة من قبل مجلس الوزراء .

٣ ــ عدم الاعتماد على البترول كمصدر للعملات الأجنبية ، والدخل الوطني ، وضرورة تطوير مصادر بديلة .

(ب) في عام ١٣٨٠ هـ (١٩٦٠ م) طلبت الحكومة السعودية من البنك الدولي للانشاء والتعمير إرسال فريق من الخبراء لوضع خطة لتطوير مصادر بديلة لتنمية الاقتصاد الوطني تنفيذاً لتوصية فريق خبراء صندوق النقد الدولي . وقد جاء الفريق إلى المملكة في مايو ١٩٦٠ م ، وبعد ستة أشهر من الدراسة ، قدم الفريق تقريراً عن التنمية الاقتصادية في المملكة ، وكيفية البدء بتنفيذها ، وتضمن التقرير ما يلي :

١ ــ إنشاء هيئة مركزية للتخطيط ترتبط برئاسة مجلس الوزراء وتكون مسؤولة عن دراسة ، وتخطيط ، وتنسيق ، والاشراف على تنفيذ كافة مشاريع التنمية الاقتصادية في المملكة .

٢ ــ ضرورة تطوير الفاعلية الادارية عن طريق إعادة تنظيم الجهاز الاداري ، وخلق كوادر إدارية فعالة ، كعنصر أساسي لتحقيق التنمية الاقتصادية .

(جـ) طلبت المملكة من إدارة المساعدات الفنية بالأمم المتحدة إرسال خبير لدراسة إحتياجات المملكة من المساعدات الفنية ، في الحقول الفنية

المختلفة . واستجابة لهذا الطلب ، جاء الدكتور محمد توفيق رمزي في ١٣ أبريل ١٩٦٠ م ، ومكث شهرين في المملكة ، وفي ١٢ يونيو ١٩٦٠ م إنتهت مهمته وقدم تقريراً تضمن التوصيات التالية :

١ ــ ضرورة إعادة تنظيم الجهاز الاداري في الدولة .

٢ ــ ضرورة إنشاء معهد للادارة العامة لرفع مهارات موظفي الدولة .

٣ ــ إرسال بعثات للخارج للتخصص في مجال الادارة العامة .

٤ ــ ضرورة تبسيط إجراءات وطرق العمل في الأجهزة الحكومية .

(د) في ١٥ أكتوبر ١٩٦٣ م ، وقعت الحكومة إتفاقاً مع مؤسسة فورد الأمريكية للقيام بإعادة تنظيم شاملة للجهاز الاداري في المملكة ، وقد تم تشكيل خمس فرق للقيام بهذه المهمة ، وهي :

١ ــ فريق إدارة شؤون الموظفين .

٢ ــ فريق التنظيم والأساليب .

٣ ــ فريق الادارة المالية .

٤ ــ فريق التدريب .

٥ ــ فريق الأشغال العامة .

وقد قدم كل فريق تقارير تضمنت نتائج الدراسات ، وتوصيات متعددة ، ونتيجة للتوصيات التي قدمها الخبراء تبلورت فكرة التنمية الادارية في المملكة ، وتم على أثرها إنشاء عدد من أجهزة التنمية الادارية (في المملكة) ، لتتولى مهمة تطوير الجهاز الاداري في الدولة ، بما يتفق وحاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد .

(هـ) منذ عام ١٣٩٠ هـ ، أخذت المملكة تعتمد على أجهزة التنمية الادارية في البلاد ، لتطوير الوزارات والمصالح الحكومية ، ولتحقيق التنمية الادارية ، وتقوم أجهزة التنمية الادارية ، (كمعهد الادارة العامة ، واللجنة

العليا للاصلاح الاداري ، وديوان الخدمة المدنية .. وغيرها) بدور فعال ، وبمجهودات كبيرة ، في سبيل تحقيق التنمية الادارية الشاملة في المملكة .

أجهزة التنمية الادارية في المملكة العربية السعودية

يقوم بمهام التنمية الادارية في المملكة العربية السعودية عدد من الأجهزة المختصة ، وهي كما يلي :[1]

١ ـــ اللجنة العليا للاصلاح الاداري .

٢ ـــ مجلس الخدمة المدنية .

٣ ـــ ديوان الخدمة المدنية .

٤ ـــ الادارة المركزية للتنظيم والادارة (في وزارة المالية والاقتصاد الوطني) .

٥ ـــ معهد الادارة العامة .

٦ ـــ لجنة التدريب (في الديوان العام للخدمة المدنية) .

٧ ـــ مجلس القوى العاملة .

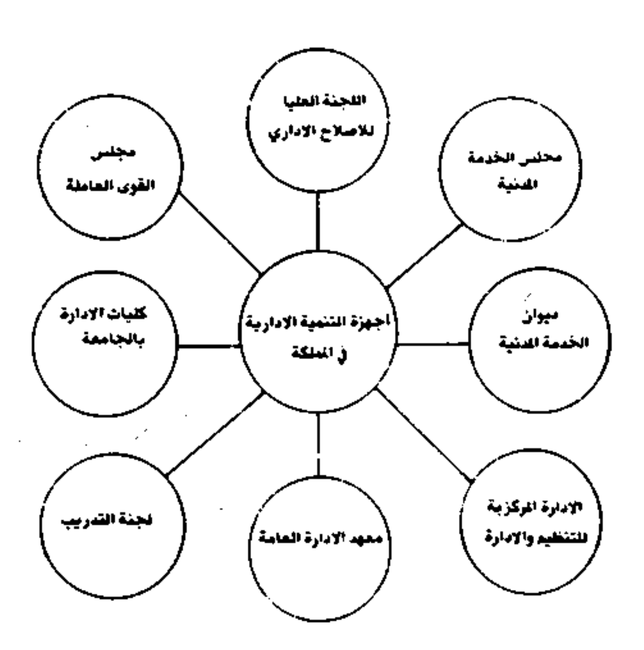
٨ ـــ كليات الادارة بالجامعات .

(أنظر شكل رقم (٢) أجهزة التنمية الادارية في المملكة العربية السعودية) .

---

(١) لمعرفة المزيد من التفاصيل عن مهام وإنجازات هذه الأجهزة ، يمكن الرجوع إلى بحث الدكتور محمد الطويل ، **دور أجهزة التنمية الادارية في تحقيق التنمية الادارية** ، المشار إليه سابقاً ، ص ٩ ـــ ٢٧ .

شكل رقم (١٨/١)
اجهزة التنمية الادارية في المملكة العربية السعودية



المشكلات الادارية في المملكة :

يواجه الجهاز الاداري في المملكة العربية السعودية الكثير من المشكلات الادارية[1] ، ومن أهم تلك المشكلات ما يلي :

١ ــ قدم بعض الأنظمة[2] واللوائح والتعليمات المطبقة في بعض الأجهزة الحكومية ، وعدم ملاءمتها للظروف ، والأوضاع السائدة حالياً في المملكة .

٢ ــ طول إجراءات العمل ، (لبعض الأجهزة) ، نتيجة لتعقيد الأنظمة واللوائح ، والرغبة في إحكام الرقابة ، مما يؤدي إلى تأخير الأعمال، وقلة الانجازات .

٣ ــ المركزية[3] ، في بعض الأجهزة الحكومية ، وتتمثل في عدم تفويض الصلاحيات لموظفي الفروع في المناطق ، مما يؤدي إلى بطء سير الأعمال ، والاضطرار للرجوع للمركز الرئيسي لانجاز الوظائف والمهام الادارية .

٤ ــ ضعف التنسيق بين الأجهزة الحكومية المختلفة[4] ، التي تقوم بأعمال متشابهة ، أو التي تقوم بنشاطات لها صلة بنشاطات أجهزة أخرى ، ويؤدي ذلك إلى تعثر القيام بالأعمال ، في حالة عدم قيام الجهة الأخرى بما هو مطلوب منها .

---

(١) يلاحظ تشابه بعض المشكلات الادارية في المملكة مع المشكلات الادارية في الدول النامية بشكل عام ، والتي وردت في جزء سابق من هذه المقالة تحت عنوان مظاهر التخلف الاداري في الدول النامية .

(٢) و (٣) و (٤) إبراهيم محمد العواجي ، مرجع سابق ، ص ٥٣ ــ ٥٦ .

٥ ـ الازدواجية والتداخل في إختصاصات وأعمال بعض الأجهزة الحكومية[١]، إذ تقوم بعض الأجهزة بأعمال مشابهة لأجهزة أخرى . وقد حصلت الازدواجية نتيجة لتوسع الجهاز الاداري بشكل سريع (خلال الخمس عشرة سنة الماضية) ، وإنعدام التنسيق بين الأجهزة سواء على صعيد الخدمة ، أو على مستوى الجهاز الواحد .

٦ ـ البطالة المقنعة أو التراكم الوظيفي :[٢] وتتمثل في زيادة عدد الوظائف والموظفين ، في بعض الأجهزة الحكومية ، دون أن يرافق ذلك زيادة مماثلة في حجم العمل .

٧ ـ عدم وضع الموظف المناسب في موقع العمل المناسب :[٣] لا تطبق بعض الأجهزة الحكومية مبدأ وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة ، مما يؤدي إلى تقليل عطاء العاملين ، وإهدار طاقاتهم ، وسوء إستغلال معارفهم الفنية في مجالات العمل الملائمة (مثال ذلك تعيين موظف على وظيفة تختلف عن مجال تخصصه) .

٨ ـ سوء توزيع القوى العاملة[٤] ، بسبب إنعدام المقاييس الكمية والنوعية في تحديد حاجة كل جهاز من العاملين ، والأسس التي يتم بموجبها تحديد الواجبات والمسؤوليات التي تستغرق وقت العمل بكامله ، وقد أدى ذلك إلى وجود فائض في بعض الأجهزة مع وجود نقص حاد في أجهزة أخرى .

---

(١) و (٢) و (٣) و (٤) محمد الطويل، « **كيف نحد من إستخدام القوى العاملة الأجنبية في أجهزتنا الادارية** » ، بحث مقدم إلى ندوة التنمية لأقطار الجزيرة العربية المنتجة للنفط ، الذي عقد في الشارقة في الفترة (٢٠ ـ ٢٢ صفر ١٤٠٢ هـ) الموافق (١٦ـ ١٨ ديسمبر ١٩٨١ م) ، الصفحات (٤ ـ ١١) ، والنقاط (٢، ٥ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١) .

٩ ــ تدني إنتاجية (بعض) الموظفين[1]، نتيجة لانخفاض مستواهم التعليمي ، ولعدم تطوير مهاراتهم ومعلوماتهم بوساطة التدريب ، وإنخفاض كفايتهم بشكل عام .

١٠ــ إنشغال (بعض) الموظفين بأعمالهم الخاصة على حساب وظائفهم الحكومية[2]، الأمر الذي يخلق صراعاً وتضارباً بين المصلحة الخاصة ، والمصلحة العامة . يضاف إلى ذلك الآثار السلبية الأخرى ، كالتسيب الوظيفي، وعدم التفرغ الكامل للوظيفة العامة (بسبب تخصيص قسم من وقت الدوام الرسمي لادارة الأعمال الخاصة المتمثلة في إمتلاك شركات أو مؤسسات خاصة) .

١١ــ ظهور حالات من الفسات الاداري المتمثلة في المحسوبية ، والرشوة ... وغيرها[3]، ويترتب عنها الكثير من الآثار السلبية على العمل في أجهزة الحكومة .

١٢ــ صعوبة ترقية كبار الموظفين : يواجه بعض كبار الموظفين ، في الوزارات والمصالح الحكومية ، صعوبات تحول دون ترقيتهم إلى مراتب أعلى من مراتبهم الحالية ، ويبقى بعضهم مدة زمنية طويلة في نفس المرتبة بدون ترقية ، ويؤثر ذلك بشكل سلبي على إنتاجية الموظف ، وعلى نفسيته ، وعلى إستمراره في العمل في المنظمة . ويرجع سبب ذلك إلى عدم توفر الوظائف ذات المراتب العالية اللازمة لترقيتهم ، وصعوبة إحداث وظائف لأغراض الترقية .

١٣ــ الميل نحو الاستقلالية : تميل (بعض) الادارات والمصالح الحكومية نحو تحقيق إستقلال مالي وإداري لها عن الوزارة الأم ، وتطالب به . وقد حققت بالفعل الكثير من الأجهزة شبه إستقلال مالي وإداري لها .

---

(١) و (٢) محمد الطويل ، مرجع سابق ، ص ٩ ــ ١٠ .

(٣) إبراهيم محمد العواجي ، مرجع سابق ، ص ٥٧ ــ ٥٨ .

وينتج عن ذلك ، إنشاء العديد من الأجهزة المساعدة لخدمتها (كإحداث إدارات لشؤون الموظفين ، والشؤون المالية ، والاتصالات الادارية ..) ويترتب عن ذلك زيادة في عدد الموظفين ، وتضخم في الجهاز الاداري ، وإنخفاض في الانتاجية .

١٤ــ زيادة الاهتمام بالحوافز : تحولت الحوافز إلى مشكلة بالنسبة للكثير من المنظمات الحكومية ، وذلك بسبب زيادة إهتمام الموظفين بها ، ومطالبتهم المستمرة بزيادتها ، والسعي للحصول عليها من المنظمات (الأخرى) التي تقدمها . وأخذت عدة جهات حكومية تتنافس في تقديم أنواع متعددة من الحوافز ، وأصبحت المنظمات التي لا تقدم حوافز مساوية للمنظمات الأخرى تخسر خيرة موظفيها ، ولا تستطيع إستقطاب عناصر جديدة من الموظفين ، لتعبئة الوظائف الشاغرة لديها .

١٥ــ نقص القوى العاملة : يوجد نقص في القوى العاملة من حيث العدد ، والمؤهلات ، والخبرات ، في بعض التخصصات في المملكة ، ويلاحظ هذا النقص بشكل واضح في الخدمات الصحية والتعليمية .

١٦ــ كثرة اللجان : يلاحظ ظاهرة كثرة اللجان ، وتعددها في الأجهزة الحكومية ، كما يلاحظ إشتراك بعض كبار الموظفين في أكثر من لجنة ، ويساء أحياناً إستخدام اللجان ، إذ تتعدد الاجتماعات ، بينما تكون الموضوعات المدرجة على جداول أعمالها لا تستحق تلك الاجتماعات

١٧ــ تضخم الأوراق وعدم تنظيمها في الكثير من الأجهزة الحكومية : تشكو معظم الأجهزة الحكومية في المملكة من كثرة الأوراق لديها ، وأن تلك الأوراق غير منظمة ، وغير محفوظة ، إستناداً على أسس علمية سليمة ، تسهل الرجوع إليها عند الحاجة إلى المعلومات التي تحتويها تلك الأوراق

١٨ ــ ميل بعض الأجهزة المساعدة إلى التحكم في الأجهزة التنفيذية : تتحكم الأجهزة المساعدة في بعض الوزارات والمصالح الحكومية في الأجهزة التنفيذية ، كما يحدث عندما تسيطر أجهزة الشؤون الادارية والمالية ، على الأجهزة التنفيذية الرئيسية ، ويصبح مدير الشؤون الادارية والمالية ، في وضع أقوى من نظيره التنفيذي ، ويتحكم به عن طريق عدم التعاون معه في إنفاق إعتمادات الميزانية . وأحياناً تتضخم الأجهزة المساعدة ، ويصبح عدد موظفيها أكثر من الموظفين التنفيذيين في جهاز الوزارة أو المصلحة .

١٩ ــ إرتفاع نسبة عدم التقيد بمواعيد الدوام الرسمي والميل نحو إضاعة الوقت[1] : يلاحظ أن أعداداً كبيرة من الموظفين لا يتقيدون بمواعيد الدوام الرسمي ، فهم يتأخرون في الصباح عن موعد بداية الدوام الرسمي ، ويتركون مكان العمل أثناء الدوام للتعقيب على معاملاتهم الخاصة ، ولا يتقيدون بمواعيد بداية ونهاية الاجتماعات ، ويغادرون مكاتبهم قبل إنتهاء وقت الدوام الرسمي ، ويضيعون قسماً كبيراً من وقت العمل ، في قراءة الصحف والمجلات ، وفي شرب الشاي والقهوة ، وفي المكالمات الهاتفية ، وفي مجاملات الزملاء . مما يؤثر سلبياً على الانتاجية ، وعلى إنجاز الأعمال .

---

(١) تقدر نسبة الوقت التي تضيع في أعمال ونشاطات ذات طابع شخصي ، وفي عدم التقيد بمواعيد الدوام الرسمي بحوالي (٢٧٪) من وقت الدوام الرسمي ، ولمزيد من المعلومات عن هذا الموضوع ، يرجى الاطلاع على بحث محمد شاكر عصفور « **إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية** » في بحوث ندوة الدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية المنعقدة في معهد الادارة العامة من ٢٢ ــ ٢٤ رجب ١٤٠٢ هـ .

كلمـة ختاميـة

بالرغم من كثرة البحوث ، والمؤلفات التي كتبت عن التنمية الادارية ، وبالرغم من المحاولات التي بذلتها الدول النامية لتطوير أجهزتها الادارية ، فإن معظم الدول النامية ، لا تزال تواجه الكثير من المشكلات الادارية ، ولاتزال تعاني أجهزتها من التخلف الاداري . وأعتقد أن ذلك يرجع لسببين رئيسيين ، أولهما ، هو أن النظريات الادارية التي طبقت فيها هي نظريات غربية ، نابعة من بيئة غير بيئة تلك البلاد . وثانيهما ، هو ضعف الامكانيات المالية اللازمة للانفاق على برامج التنمية الادارية ، لأجل تطوير الأجهزة ، والعاملين فيها .

أما بالنسبة للمملكة العربية السعودية ، فعلى الرغم من المشكلات الادارية التي ذكرناها سابقاً ، (والتي لا يخلو منها أي بلد من البلدان النامية) فإن المملكة قد حققت إنجازات كبيرة ، وخطت خطوات واسعة في سبيل تحقيق التنمية الادارية . وتتمثل هذه الانجازات في إنشاء الكثير من أجهزة التنمية الادارية ، وقيام هذه الأجهزة بمجهودات كبيرة في مجال التنمية الادارية ، وتتمثل هذه الجهود في إجراء الدراسات والبحوث الادارية ، وتقديم الاستشارات للأجهزة الحكومية ، والعمل على تحديث وتطوير الأنظمة واللوائح للأجهزة الحكومية ، وتطوير نظم العمل وتبسيط إجراءاتها ، وإعادة تنظيم الهياكل التنظيمية ، ومحاولة إستخدام الأجهزة الحديثة ، والعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للعنصر البشري ، ورفع كفاية المديرين والموظفين عن طريق التدريب والابتعاث .

وحققت المملكة في مجال التنمية الادارية في خلال العشر سنوات الماضية إنجازات ، تفوق ما حققته دول أخرى خلال عشرين أو ثلاثين سنة ، وتعتبر المملكة من الدول الرائدة في مجال التنمية الادارية ، في الدول النامية ، وتتجلى جهودها الريادية بشكل واضح في مجالات ، تدريب الموظفين ، والاستشارات ، والبحوث الادارية . وقد ساعد المملكة على تحقيق التقدم الذي أحرزته في مجال التنمية الادارية عاملان رئيسيان هما ، توفر الامكانيات المالية ، وجهود أجهزة التنمية الادارية في سبيل تحقيق أهدافها .

الملاحـــق

ملحق رقم (١) : قواعد السلوك المهني للاتحاد الأوروبي لجمعيات المستشارين الاداريين .

ملحق رقم (٢) : واجبات ومسؤوليات التنظيم والادارة في المملكة العربية السعودية .

ملحق رقم (٣) : نموذج تعميم من مدير منظمة إلى الموظفين يخبرهم فيه ببداية دراسة تنظيمية للمنظمة .

ملحق رقم (٤) : إستبيان لدراسة البناء التنظيمي (لمنظمة ما) .

ملحق رقم (٥) : نموذج عرض لتقديم خدمات إستشارية .

ملحق رقم (٦) : قائمة بأسماء وعناوين مكاتب الاستشارات الادارية السعودية .

ملحق رقم (٧) : قائمة بأسماء وعناوين عدد من شركات ومكاتب الاستشارات الادارية العربية .

ملحق رقم (٨) : قائمة بأسماء وعناوين عدد من شركات الاستشارات الادارية الأمريكية .

ملحق رقم (٩) : قائمة بأسماء وعناوين عدد من إتحادات المستشارين الاداريين في عدد من دول ا لم .

ملحق رقم (١)

قواعد السلوك المهني للاتحاد الأوروبي لجمعيات المستشارين الاداريين[1]

وضع الاتحاد الأوروبي لجمعيات المستشارين الاداريين قواعد للسلوك المهني ملزمة للأعضاء المنضمين للاتحاد . وحسب قواعد السلوك لهذا الاتحاد ، فإنه يعتبر تصرفاً غير مهنياً ، أي تصرف من التصرفات الآتية :

١ ــ أن يعلن بشكل تجاري ، أو ملفت للنظر عن خدماته .

٢ ــ أن يقبل عمولات تجارية ، أو تخفيضات ، أو مزايا من أي نوع فيما يتعلق بتقديم الخدمات أو البضائع إلى العميل (المستفيد من الخدمة) .

٣ ــ أن تكون له مصالح في شركات تزود العملاء بالسلع والخدمات ، أو أن يكون تحت رقابتها ، أو أن يخفي أية مصلحة من أي نوع من الممكن أن تؤثر على خدماته .

٤ ــ أن يحسب أتعابه على أية قواعد خلاف تلك القواعد المتفق عليها مهنياً لتحديد الأتعاب .

٥ ــ أن يفشي أية أسرار (أو معلومات) تتعلق بنشاطات العملاء .

٦ ــ أن يدفع ، أو يقبل أن يدفع له ، في مقابل التعرف على العملاء ، يستثنى من ذلك ، ما يكون متفق ، بشكل عام ، مع الممارسات المهنية المقبولة في البلد المعني .

٧ ــ أن يقوم بأي عمل لا يتفق مع قانون المهنة .

---

(1) Translated from Kubr, Op. Cit., p. 317.

ملحق رقم (٢)

واجبات ومسؤوليات وظائف التنظيم والادارة
في المملكة العربية السعودية

يتضمن هذا الملحق وصفاً لواجبات ومسؤوليات الوظائف المعتمدة للادارة المركزية للتنظيم والادارة في المملكة العربية السعودية ، وهو يحتوي على وصف للأعمال الرئيسية للوظائف التالية : خبير تنظيم ، وكبير محللين ، ومحلل (أ) ، ومحلل (ب) .

وفيما يلي وصف لتلك الوظائف ، كما حددتها الادارة المركزية للتنظيم والادارة في المملكة العربية السعودية :

(أ) خبير تنظيم :

١ ــ تقديم الاستشارات الفنية لمدير الادارة .

٢ ــ مساعدة مدير الادارة في وضع برنامج العمل السنوي ، وفي متابعته ، والتحقق من تنفيذه .

٣ ــ مساعدة مدير الادارة في تقييم كفاءة الخبراء الأجانب ، وقياس مدى إنجازهم ، وفعاليتهم .

٤ ــ متابعة أعمال كبار المحللين الاداريين في الادارة المركزية للتنظيم والادارة من الناحية الفنية ، وتقييمها ، وتقديم النصح لهم في المشاكل التي تعترضهم .

٥ ــ إجراء تحليل مستمر للتقارير التي ترفع عن سير العمل من قبل الادارات المختلفة في وزارة المالية ، وإعداد ملخص لها يشمل كل الانجازات التي تم إنجازها خلال العام المالي ، وإجراء تقييم مقارن لها بما ورد في

خطة العمل ، وما ورد في الاعتمادات المالية ، ورفعها لمدير الادارة .

٦ ــ وضع برامج التدريب الخاصة بموظفي التنظيم داخل وخارج الوزارة .

٧ ــ مراجعة دليل التنظيم السنوي للدوائر الحكومية وإقراره من الناحية الفنية ، وكذلك النشرة الدورية عن التنظيم ، ومنجزاته في الادارة المركزية للتنظيم والادارة ، وفي وحدات التنظيم والادارة .

٨ ــ إعداد الأبحاث الادارية العلمية .

٩ ــ حضور المؤتمرات واللجان ذات العلاقة ، وحضور الاجتماعات الدورية لوحدات التنظيم والادارة .

١٠ــ تقديم المساعدة في إيجاد الحلول السليمة للمشاكل التي تعترض وحدات التنظيم والادارة في الوزارات والمصالح الحكومية .

١١ــ تزويد الادارات والمصالح الحكومية بالطرق والمعلومات الأساسية التي تمكنها من وضع خططها وسياستها على أسس سليمة .

(ب) كبير محللين :

١ ــ المشاركة في تنفيذ برامج الاصلاح الاداري كمندوب للادارة المركزية على مستوى الوزارات والمصالح الحكومية الكبرى .

٢ ــ الاشراف على المحللين الاداريين التابعين له ، وتوزيع العمل بينهم بشكل يضمن سرعة التنفيذ وفاعليته .

٣ ــ إستلام مشاريع ميزانيات الادارات الحكومية وتوزيعها على المحللين الاداريين لمناقشتها معهم ، وتحليلها ، وتجميع المعلومات الميدانية عنها ، ووضع خطة مناقشتها ، ثم مناقشتها مع اللجنة الخاصة بذلك .

٤ ــ دراسة وتحليل الاحصائيات والمعلومات الادارية المتوفرة دراسة تحليلية مقارنة لتسهيل مهام المحللين .

٥ ــ تدريب الموظفين الذين لهم علاقة بالتنظيم والادارة .

٦ ــ المشاركة في عملية إختيار الموظفين الجدد في الوزارة ، والعمل على تعريفهم بها ، وبأهدافها ، وبالادارة التي سيلتحقون بها .

٧ ــ العمل على تطوير وتحسين الأنظمة الادارية والمالية .

٨ ــ العمل على تطوير ، وتقنية ، التعليمات الادارية والقانونية العامة والداخلية لتسهيل الاطلاع عليها .

٩ ــ تطوير المبادئ الأساسية للتوظيف والامتحانات .

١٠ــ المشاركة في دراسة القوى العاملة في الأجهزة الحكومية وبحث إمكانية تطويرها للاستفادة منها للحد الأقصى .

(جـ) محــــلل (أ) :

١ ــ المشاركة في تنفيذ برامج الاصلاح الاداري كمندوب للادارة المركزية للتنظيم والادارة على مستوى المصالح الصغيرة والادارات الكبيرة .

٢ ــ دراسة تكاليف الانتاج (الانجاز) ، والعمل على تخفيضها مع عدم الاضرار بنوعية وكمية الانجاز ، ودراسة كفاءة الموظفين ، ومردودهم والأجواء المحيطة بهم ، والمؤثرة على إنتاجهم .

٣ ــ تحليل وتطوير تسلسل إجراءات المعاملات لجعلها أكثر فاعلية .

٤ ــ دراسة مساحة المكاتب وإستغلالها بصورة إقتصادية وفعالة ومسهلة للاجراءات ودارسة إمكانية إدخال الآلية عليها .

٥ ــ دراسة طرق ومناهج الحفظ والعمل على تطويرها لاستخلاص المعلومات الضرورية بالسرعة القصوى .

٦ ــ دراسة وتحليل اللوائح التنظيمية الداخلية والعمل على تطويرها .

٧ ــ دراسة وتسهيل طرق الاتصالات الداخلية .

٨ ــ التعاون مع كبير المحللين في تدريب الموظفين الجدد ومن لهم علاقة بمجال التنظيم .

٩ ــ المشاركة في مناقشة طلبات المشتريات الحكومية والخاصة بالأدوات المكتبية والقرطاسية .

١٠ــ المشاركة في تجميع المعلومات وتصنيفها ثم وضعها في الدليل السنوي للتنظيم ورفعها لخبير التنظيم .

(د) **محــلل (ب) :**

١ ــ المشاركة في تنفيذ برامج الاصلاح الاداري كمندوب للادارة المركزية على مستوى الادارات وما دونها .

٢ ــ دراسة تكاليف الانجاز والعمل على تخفيضها مع عدم الاضرار بنوعية وكمية الانجاز ، مع دراسة كفاءة الموظفين ومردودهم ، والأجواء المحيطة بهم ، والمؤثرة على إنتاجهم .

٣ ــ تحليل وتطوير تسلسل إجراءات المعاملات لجعلها أكثر فاعلية .

٤ ــ دراسة مساحة المكاتب وإستغلالها بصورة إقتصادية وفعالة ومسهلة للاجراءات ، ودراسة إمكانية إدخال الآلية عليها .

٥ ــ دراسة طرق ومناهج الحفظ والعمل على تطويرها لاستخلاص المعلومات الضرورية بالسرعة القصوى .

٦ ــ دراسة وتحليل اللوائح التنظيمية الداخلية والعمل على تطويرها .

٧ ــ دراسة وتسهيل طرق الاتصالات الداخلية .

٨ ــ تجميع المعلومات الميدانية ، الخاصة بالموازنات الحكومية السنوية ودراستها ، وتحليلها مع كبار المحللين ، وبمساعدة وحدات الميزانية والتخطيط في الوزارات المختلفة .

٩ ــ تجميع الاحصائيات والمعلومات الادارية لكبير المحللين .

١٠ــ كتابة النشرة الدورية ورفعها لخبير التنظيم لاقرارها .

ملحــق رقــم (٣)

نموذج تعميم من مدير منظمة إلى الموظفين يخبرهم فيه ببداية دراسة تنظيمية للمنظمة

قبل البدء بزيارة الموظفين في مكاتبهم ، بواسطة المستشار الاداري ، لجمع المعلومات لأغراض البحث (الدراسة) التنظيمي ، فإن الأمر يستدعي تهيئة المناخ المناسب للدراسة في المنظمة ، ويتم إعداد الموظفين للدراسة بواسطة توزيع تعميم (خطاب) من مدير المنظمة إلى جميع الموظفين يشرح فيه أهداف الدراسة ، ويدعوهم إلى التعاون مع المستشار الاداري ، وتقديم العون والمساعدة اللازمة له في الدراسة .

أما عن نص التعميم فيمكن أن يأخذ الشكل التالي :

تعميم إلى جميع الموظفين في وزارة أو إدارة .... (يذكر إسم المنظمة)
حول الدراسة التنظيمية التي سيقوم بها .... (يذكر إسم المستشار الاداري)

رغبة منا في إعادة تنظيم هذه الادارة (المنظمة) على الأسس العلمية الحديثة في التنظيم ، ولأجل تبسيط الاجراءات ، وتسهيل قيام الموظفين بأعمالهم وتقديم خدمات جيدة وسريعة للجمهور ، فقد طلبنا من وحدة التنظيم والادارة (أو من الادارة المركزية للتنظيم والادارة ، أو من الخبراء المختصين في هذا المجال) القيام بإجراء دراسة تنظيمية لهذه الادارة ، لأجل التعرف على

المصاعب والمشاكل الادارية التي تواجهنا أثناء قيامنا بأعمالنا ، وتقديم الاقتراحات والحلول الملائمة لمعالجة تلك المشاكل .

وسيقوم المستشار الاداري (س) أو خبير التنظيم (س) بزيارتكم في مكاتبكم لأجل جمع المعلومات منكم لأغراض هذه الدراسة . لذا آمل أن تتعاونوا معه ، وتقدموا المعلومات اللازمة له ، وما ترونه من مقترحات لتحسين الأعمال . وسيولي المستشار الاداري ، والادارة العليا في هذه المنظمة ، المقترحات التي تقدمونها عناية فائقة .

وليكن معلوماً لدى الجميع بأن الغرض من هذه الدراسة ، ومن الزيارات التي سيقوم بها المستشار الاداري ، هو جمع الحقائق والمعلومات عن المنظمة ، لأجل تحسين الأوضاع التنظيمية والادارية فيها ، وليس التفتيش على أعمال الموظفين لاكتشاف أخطائهم ومحاسبتهم عليها . ولذا فليكن واضحاً لديكم بأنه لن يلحق أي ضرر بأي موظف نتيجة هذه الدراسة ، أو بسبب الآراء والمقترحات التي يقدمها إلى المستشار الاداري .

وأود أن أوضح لكم بأن النتيجة النهائية لهذه الدراسة ستقدم إلينا على شكل تقرير يتضمن المقترحات والتوصيات المناسبة لمعالجة الأوضاع في هذه المنظمة ، وأن ما سيتضمنه التقرير لا يتعدى أن يكون توصيات ومقترحات ، وأن لدينا السلطة التنفيذية لقبول أو رفض تلك التوصيات والمقترحات .

وأخيراً ، أتقدم إليكم بوافر الشكر لمساهمتكم في هذه الدراسة ، وكلي ثقة باستجابتكم وتعاونكم .

مدير المنظمة

ملحـق رقـم (٤)

إستبيان لدراسة البناء التنظيمي (لمنظمة ما)

إسم الادارة : إسم الجهة التابعة لها :

إسم رئيس الادارة : الوظيفة : المرتبة :

١ ـــ الرجاء بيان أهداف الادارة التي ترأسها :

٢ ـــ الرجاء بيان مهام الادارة التي ترأسها :

٣ ـــ (أ) هل الموقع التنظيمي لادارتك مناسب ؟

نعم ☐ ، لا ☐

إذا كانت الاجابة بالنفي فأية جهة تقترح ربطها بها ؟

(ب) هل المستوى التنظيمي لادارتك مناسب (تبقى إدارة) ؟

نعم ☐ ، لا ☐

إذا كانت الاجابة بالنفي فما هو المستوى التنظيمي الذي تقترحه ؟

٤ ـــ أذكر الأقسام التي تتكون منها الادارة التي ترأسها ؟

(أ) هل تقترح إدخال أية تعديلات على الأقسام في إدارتك ؟

(١) إحداث أقسام جديدة . ما هي ؟

أسباب إحداثها :

(٢) إلغاء بعض الأقسام . ماهي ؟

أسباب إلغائها :

(٣) دمج بعض الأقسام . ما هي ؟

أسباب دمجها :

(٤) تعديل المستوى التنظيمي لبعض الأقسام . ما هي ؟

أسباب تعديل مستواها التنظيمي :

٥ ــ (أ) حدد الجهات التي تتصل بها إتصالاً مباشراً فيما يتعلق بعمل إدارتك

(١) داخل الوزارة :

(٢) خارج الوزارة :

(ب) حدد الجهات التي تتصل بها إتصالاً غير مباشر (بواسطة رئيسك) فيما يتعلق بعمل إدارتك .

(١) داخل الوزارة :

(٢) خارج الوزارة :

(جـ) ما هي العقبات التي تواجهها في إتصالاتك داخل الوزارة وخارجها فيما يتعلق بعملك ؟

(د) ما هي إقتراحاتك لتحسين نظام الاتصالات في إدارتك ؟

(٦)(أ) هل يوجد تداخل أو إزدواجية بين عمل إدارتك وعمل إدارات أو جهات أخرى

نعم ☐ ، لا ☐

إذا كان الجواب بنعم يرجى إيضاح ما يلي :

الادارة	أوجه التداخل أو الازدواجية

(ب) ما هي إقتراحاتك للحد من هذا التداخل والازدواجية ؟

(٧) (أ) ما هي الصلاحيات المخولة لك لأداء مهام وظيفتك ؟

يرجى تحديد هذه الصلاحيات ومجالاتها (إدارية ، مالية ، شؤون موظفين وغير ذلك) .

(ب) هل هذه الصلاحيات كافية لأداء مهام وظيفتك ؟

نعم ☐ ، لا ☐

إذا كان الجواب بالنفي فما هي الصلاحيات التي ترى تخويلها لك ؟

(٨) فيما يلي قائمة ببعض المشكلات الادارية التي تعاني منها بعض التنظيمات . الرجاء الاشارة إلى المشكلات التي تواجه إدارتك وإضافة أية مشكلات أخرى في الفراغ المتروك لذلك ، وترتيب هذه المشكلات رقمياً حسب أهمية أثرها على عمل إدارتك ، بحيث يمثل الرقم (١) أكثر هذه المشكلات أهمية :

- بيئة عمل غير مناسب (المكان ، التجهيزات ، المرافق ، التهوية ، الأثاث ، غير ذلك) .
- المركزية (تركيز السلطة في المستويات العليا) .
- قلة الموظفين الأكفاء .
- ضعف الحوافز .
- تعقيد الاجراءات .
- عدم وضوح الأهداف .
- عدم تحديد الصلاحيات بشكل دقيق .
- عدم تحديد المسؤوليات بشكل دقيق .
- نقص المعلومات .

ـــ إنخفاض الروح المعنوية .

ـــ أسباب أخرى ، رجاء ذكرها في أدناه .

(٩) ما هي إقتراحاتك (بشكل عام) لتطوير التنظيم وأساليب العمل في

ملحـــق رقـــم (٥)

نموذج عرض لتقديم خدمات إستشارية[*]

المكرم السيد /

ص . ب

الرياض ، المملكة العربية السعودية

بعد التحيـــة ...

يسرنا أن نتقدم بهذا العرض لتقديم خدماتنا الاستشارية في مجال ....
(تطوير التنظيم الاداري لشركتكم) ...

إن فهمنا لاحتياجاتكم في مجال .... (التنظيم الاداري) ... مبني على المقابلات الشخصية التي أجريناها معكم بتاريخ ..... ، ومع السيد .... (مدير الشئون الادارية) ، ومع السيد .... (مدير شؤون الموظفين) ... (وغيرهم من كبار موظفي الشركة) .

(*) تختلف نماذج عروض تقديم خدمات إستشارية باختلاف المكاتب والشركات الاستشارية ، والخدمات الاستشارية التي ستقدم عادة ، إلا أن هذا النموذج المقدم هنا ، يمثل الاطار العام لما يفترض أن يحتويه أي نموذج عرض لتقديم خدمات إستشارية (من شركة أو مكتب في القطاع الخاص) .

أولاً : نطاق الخدمات المطلوبة :

إن نطاق الخدمات الاستشارية التي سنقوم بها تنحصر في الأمور التالية :

(أ) الهيكل التنظيمي : وتشمل خطة العمل في هذا المجال ما يلي :

١ ـــ دراسة الهيكل التنظيمي الحالي للشركة ، لمعرفة المشكلات الادارية والتنظيمية التي تواجه الشركة ، تمهيداً لوضع إقتراحات لاعادة تنظيمها (الشركة) ، وتصميم هيكل تنظيمي جديد يتلاءم مع إحتياجاتها .

٢ ـــ تحديد إحتياجات الشركة التنظيمية المستقبلية بعد الأخذ بعين الاعتبار ، خطط الشركة للتوسع في المستقبل .

٣ ـــ وضع هيكل تنظيمي مقترح للشركة ، على مستوى المركز الرئيسي والفروع (ويتضمن الهيكل التنظيمي المقترح الادارات ، والأقسام التي سيتكون منها جهاز الشركة) .

٤ ـــ تحديد مهام الادارات والأقسام في المركز الرئيسي ، والفروع .

(ب) شؤون الموظفين : وتشمل خطة العمل في هذا المجال ما يلي :

١ ـــ دراسة أوضاع شؤون الموظفين الحالية للتعرف على المشكلات التي تواجه العاملين فيها .

٢ ـــ وضع وصف وظيفي لوظائف الادارة العليا ، ولوظائف الادارة الوسطى ، وللوظائف الاشرافية .

٣ ـــ وضع لائحة لشؤون الموظفين في الشركة .

٤ ـــ وضع سلم رواتب للموظفين في الشركة .

٥ ـــ تصميم نماذج لعمليات شؤون الموظفين (نماذج ، طلب توظيف ، تقرير كفاية ، ترقية ، أجازات ، .... وغيرها) .

ثانياً : أسـلوب العمـل :

لأجل القيام بهذه الدراسة ، فإننا سنتبع ما يلي :

١ ـ لأغراض جمع المعلومات ، فإننا سنقوم بالاطلاع على ما هو موجود لدى الشركة من لوائح إدارية ، وشؤون الموظفين ، وخرائط تنظيمية ، ونماذج . كما سنقوم بدراسة ملفات القرارات ، والأوامر الادارية ، والتقارير المعدة سابقاً عن إدارات وأقسام الشركة .

٢ ـ سنقوم بإجراء مقابلات شخصية مع مديري الادارات ، ورؤساء الأقسام ، ومع عينات من الموظفين . وتهدف المقابلات الشخصية إلى التعرف على المشكلات التي تواجه الموظفين أثناء قيامهم بأعمالهم ، وعلى آرائهم بشأنها . (ونأمل أن يقوم ضابط الاتصال (موظف من الشركة) بتسهيل مهمة الفريق وذلك بترتيب مواعيد المقابلات مع المسؤولين الذين ستجرى معهم المقابلات) .

٣ ـ سنعد إستبياناً (قائمة أسئلة) ليوزع على مديري الادارات ، ورؤساء الأقسام ، وعلى جميع موظفي الشركة ، وسيتولى ضابط الاتصال مهمة توزيع الاستبيان وإسترجاعه بعد تعبئته من الرؤساء والموظفين .

٤ ـ ستعقد إجتماعات دورية مع إدارة الشركة أثناء القيام بالدراسة ، وذلك لتقييم التقدم الذي تحقق ، ولدراسة المشكلات التي تواجهها ، وللتوصل إلى حلول بشأنها .

ثالثاً : الخطـة الزمنيـة :

سوف نبدأ بالعمل خلال أربعة أسابيع من تاريخ قبولكم لهذا العرض . أما بالنسبة للوقت اللازم لاتمام جميع متطلبات هذه الدراسة فسوف تستغرق (الدراسة) ستة أشهر من تاريخ بدء العمل ، (إلا إذا واجهتنا ظروف قاهرة

خارجة عن إرادتنا تؤخر تقدم العمل) . وعند تقديرنا لهذه المدة فقد إفترضنا أن إدارة الشركة سوف تقوم بمراجعة مسودات التقارير ، والأنظمة ، واللوائح التي نقدمها ، وتوافينا بملاحظاتها عليها في وقت لا يتجاوز إسبوعين من تاريخ تقديم تلك المسودات .

رابعاً : تكاليف الدراسة :

إننا نحسب تكاليف الدراسة ، والتي هي عبارة عن أجورنا المهنية ، وذلك على أساس ضرب عدد ساعات العمل المقدرة لانجاز الدراسة (المهمة) في سعر الساعة الواحدة لكل عضو من أعضاء فريق العمل المشترك فيها . ويختلف سعر الساعة طبقاً لتدرج المسؤولية والخبرة التي يتمتع بها كل عضو من أعضاء فريق العمل . وبوجه عام ، فإن أسعار ساعات فريق العمل هي حالياً كما هي :

	ريال سعودي
شريك	....
كبير مستشارين	....
مستشار إداري	....

وبناء على خطة العمل الموضحة في هذا العرض ، وعلى الوقت المقدر لاتمام العمل ، فإننا نقدر تكاليف هذه الدراسة على النحو الآتي :

(أ) الهيكل التنظيمي	....	ريال سعودي
(ب) شؤون الموظفين	....	ريال سعودي
المجموع الكلي	....	ريال سعودي

إن هذه التكاليف هي أجور مهنية ، ولا تشمل النفقات الناتجة عن المواصلات ، والسفر ، والاقامة خارج مدينة (الرياض) التي تتطلبها الدراسة ، ونحن نقدم ، في العادة ، فواتير بهذه النفقات على أساس المصروف الفعلي .

خامساً : طريقة الدفع :

إننا نتقاضى أتعابنا طبقاً للطريقة التالية :

١ ــ تدفع ٢٥٪ من قيمة تكاليف الدراسة ، كدفعة مقدمة ، عند قبولكم لهذا العرض خطياً .

٢ ــ نقدم فواتير شهرية بقيمة العمل المنجز ، ونتوقع أن تدفع قيمة كل فاتورة خلال إسبوعين من تاريخ تقديمها ، (ويخصم من كل فاتورة مقابل الدفعة المقدمة بنسبة تساوي ٢٥٪ من قيمة الأجور المهنية) .

سادساً : فريق الدراسة :

ستكون الدراسة تحت إشراف (السيد ....) الشريك المختص بشؤون التنظيم الاداري في مكتبنا ، والذي سيشارك في هذا المشروع . وسيساعده إثنان من المستشارين ، أحدهم ، كبير مستشارين ، مختص بشؤون التنظيم ، والثاني ، مستشار إداري ، مختص بشؤون الموظفين . (وهذان الخبيران من المستشارين العاملين في مكتبنا ، ممن سبق لهم وعملوا طويلاً في مجال الدراسات التنظيمية ، وشؤون الموظفين) .

أما من جانب الشركة ، فإننا نتوقع أن الفريق سيتكون من ضابط إتصال (تعينه الشركة) ، ومدير الشؤون الادارية ، ومدير شؤون الموظفين . إن وجود هؤلاء ضمن فريق العمل ، أمر ضروري ، لكي يتم تبادل الأفكار أثناء الدراسة ،

كما أنه سوف يساعد على تدريب أعضاء فريق الشركة على التنظيم الاداري الجديد ، مما يسهل أعمال التنفيذ في المستقبل .

سابعاً : مدة صلاحية العرض :

إن مدة صلاحية هذا العرض هي ستين يوماً من تاريخه (العرض) .

وفي الختام ، نشكركم على إتاحة الفرصة لنا لخدمتكم ، ونأمل أن تتاح لنا فرصة المساهمة في تطوير التنظيم الاداري لشركتكم ، كي يواكب التنظيم الاداري ، التوسع الكبير في الأعمال الذي تحقق ، والمأمول تحقيقه ، خلال السنوات القادمة .

هذا ويسرنا أن نجتمع بكم ، للاجابة على أية إستفسارات حول محتويات هذا العرض .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

التوقيع

مدير مكتب ......
للاستشارات الادارية

ملحق رقم (٦)

قائمة بأسماء وعناوين عدد من
مكاتب الاستشارات الادارية السعودية

١ ــ مكتب الاستشارات والخدمات الانمائية ــ حمدي حمزة أبو زيد ، العليا ، خلف قاعة المؤتمرات ، ص . ب ٣٩٦٩ ــ الرياض ، (تليفون : ٤٦٤٢٦٩١ و ٤٦٤٧٢٥٤) .

٢ ــ مركز الشريدة للخدمات الاستشارية والدراسات ــ سليمان العبد الله الشريدة ، مقابل مستشفى الملك عبد العزيز الجامعي ، ص . ب ٦٦٤٤ ــ الرياض ، (تليفون : ٨٧٥٢٧) .

٣ ــ مكتب عبد الله الحديثي للاستشارات الادارية ــ عبد الله إبراهيم الحديثي ، الملز ، جنوب الاستاد الرياضي ، عمارة الحديثي ، ص . ب ٣٠٤ ، الرياض ، (تليفون : ٤٧٦٤٤٥١ و ٤٧٧١٢٦٠)

٤ ــ مكتب الدكتور صافي إمام موسى (للاستشارات الادارية والقانونية) ، د . صافي إمام موسى ، ص . ب ٥٩٠٧ ، الرياض ، (تليفون : ٤٧٦٠٢٣٢) .

٥ ــ مكتب الاستشارات الادارية ــ عبد الله أحمد الشيخ ناصر ، الدمام ، ص . ب ٢٨ ، (تليفون : ٨٥٧٠٥٩٨ و ٨٥٦١٠٧٦) .

٦ ــ مكتب أحمد الزامل (للاستشارات الادارية والقانونية) ، أحمد الزامل ، الدمام ، ص . ب ٦٢٢٤ ، (تليفون : ٨٣٣٠٧٣١) .

٧ ــ مكتب الدكتور نجم الدين عبد الكريم للاستشارات الادارية ، د . نجم الدين عبد الكريم عبد الله ، العليا ــ شارع الثلاثين ، فوق صيدلية الخزامي ، الرياض ، ص . ب ١٠١٠٢ ، (تليفون : ٤٦٤٤٦٧١)

٨ ـ المكتب السعودي (للاستشارات الادارية) ـ ناصر عبد الله العجاجي ، الرياض ، ص . ب ٧٣٥٠ ، (تليفون : ٤٠٣٤٦٠٠ ـ ٤٠٣٥١٤٤ ـ ٢٣٩) .

٩ ـ المكتب الوطني للاستشارات (والمحاماة) ـ د . سليمان المزيد ، الرياض ، ص . ب ٧٨١ ، (تليفون : ٤٧٦٧٦٨٢) .

١٠ـ مكتب الدكتور عبد العزيز العوهلي (للاستشارات الادارية) ، د . عبد العزيز عبد الله العوهلي ، الرياض ، ص . ب ٣٩٧ ، (تليفون : ٤٧٧٩٩١٥) .

١١ـ مكتب يوسف محمد علي رضا (للاستشارات الادارية) ، يوسف محمد علي رضا ، جدة ، ص . ب ١٥٥٥ ، (تليفون : ٤٢٩٩٣)

١٢ـ مكتب محمد ماجد مصطفى رشدي (للاستشارات الادارية) . جدة ، ص . ب ٥٩٣٦ ، (تليفون : ٦٧٥٢٦٥ و ٦٧٥٢٦٩) .

١٣ـ مكتب أبو بكر سالم باشراحيل (للاستشارات الادارية) ـ أبو بكر سالم باشراحيل ، جدة ، ص . ب ٤١٠٦ ، (تليفون : ٦٥٣٠٥٢٠) .

١٤ـ مكتب الدكتور محسون جلال (للاستشارات الادارية والاقتصادية) ـ د . محسون جلال ، الرياض ، ص . ب ٤٨٥٧ ، (تليفون : ٤٧٨٠٣١٢) .

١٥ـ مكتب الدكتور محمد أمين ساعاتي (للاستشارات الادارية) ـ د . محمد أمين ساعاتي ، جدة ، ص . ب ٤١٠١ ، (تليفون : ٦٥٩١٢٠) .

١٦ـ مكتب محمد سعيد الهمداني (للاستشارات الادارية) ، محمد سعيد الهمداني ، الرياض ، ص . ب ٤٢٢٣ ، (تليفون : ٤٩١٧٩٨٨) .

١٧ــ مكتب نهاد حمزة بصراوي (للاستشارات الادارية) ــ نهاد بصراوي ، جدة ، ص . ب ٣٢٢٥ ، (تليفون : ٦٨٣٢٠٠٢) .

١٨ــ مكتب حسين عبد الرحمن العذل (للاستشارات الادارية) ــ حسين العذل ، الرياض ، ص . ب ٤١٧٢٦ ، (تليفون : ٤٧٧٧١٠٥) .

١٩ــ مكتب د . فهد صقر حزام الحماسيني (للاستشارات الادارية) ، الجبيل .

٢٠ــ مكتب عبد العزيز عبد الله العبد العالي ، (للاستشارات الادارية) ، الرياض ، ص . ب ٣٣٣٦ ، (تليفون : ٤٦٣٣٢١٢) .

٢١ــ مكتب أيوب مصطفى صبري ، (للاستشارات الادارية) ، الرياض ، ص . ب ١٦٧١٦ ، (تليفون : ٤٧٦٠٠٥٧) .

٢٢ــ مكتب عبد الرحمن عبد العزيز الحقباني ، (للاستشارات الادارية) ، الدمام ، ص . ب ٢٣٨٢ ، (تليفون : ٨٣٢٢٩٢٩) .

ملحق رقم (٧)(*)

قائمة بأسماء وعناوين عدد من مؤسسات الاستشارات الادارية العربية

١ ــ المنظمة العربية للعلوم الادارية ، عمان ، ص . ب ١٧١٥٩ (تليفون : ٤٣١١٨) .

٢ ــ الخبراء العرب في الهندسة والادارة (TEAM) ، ٩ شارع مدينة التحرير ، جاردن سيتي ، ٢ شارع الشهيد إسماعيل فهمي ، الحي الخامس ، مصر الجديدة ، القاهرة ، (تليفون : ٦٦٨٠١٧ ، ٢٤٨٢١ ، ٣٠٥٦٤) ــ جمهورية مصر العربية .

ــ الرياض ، ص . ب ٥٩٩٥ ، (تليفون : ٤٧٧٤٨٥٠ و ٤٦٥٦٣٥٧) ، المملكة العربية السعودية .

٣ ــ دار الأبحاث ، الرياض ، ص . ب ٦٣٦٧ ، (تليفون : ٤٧٦١٥٣٢) ، المملكة العربية السعودية .

٤ ــ طلال أبو غزالة اسوشيتس ليمتد (تأجا) مستشارون إداريون .

٥ ــ سابا وشركاه ، قسم الأنظمة والاستشارات .

٦ ــ **المؤسسات الاستشارية الخاصة في مصر :**

ــ المركز العربي للبحوث والادارة (اراك) .

ــ المركز الدولي للاستشارات الادارية .

ــ الاستشاريون العرب للادارة والمشروعات .

ــ الجمعية المصرية للحساب الآلي .

ــ جمعية إدارة الأعمال المكتبية .

(*) لم نتمكن من الحصول على عناوين جميع مكاتب وشركات الاستشارات الادارية العربية ، فذكرنا هنا بعضها للعلم وللفائدة العامة .

ملحـق رقـم (٨)(*)

قائمة بأسماء وعناوين عدد من
شركات الاستشارات الادارية الأمريكية

1— American Management Association, 135 West 50th Street, New York, NY 10020 U.S.A., (Tel. 212/586-8100).

2— American Productivity Center, 135 North Post Oak Lane, Houston TX 77024, U.S.A., (Tel. 713/681-4020).

3— Arthur D. Little, Inc., 20 Acorn Park, Cambridge, MA 02140, U.S.A., (Tel. 617/864-5770).

4— American Consulting and Training, Inc., 1 Harbor Point Drive, Suite 208, Mill Valley, Ca. 94941, U.S.A., (Tel. 415/388-6651).

5— American Business Consultants, Inc., P.O.Box 5221 Clinton NJ 08809, U.S.A., (Tel. 201/735-5544).

6— Booz - Allen and Hamilton, 245 Park Avenue, New York, N.Y. 10017, U.S.A., (Tel. 212/697-1900).

7— Commonwealth Training Associates, Inc., Hague Towers, Suite 203, 330 West Brambleton Avenue, Norfolk, Va 23510, U.S.A., (Tel. 804/623-5224).

8— The Consultants' Network, 57 West 89 Street, New York, N.Y. 10024, U.S.A., (Tel. 212/799-5239).

9— NTL Institute for Applied Behavioral Science, 1501 Wilson BLVD. STE 1000, Arlington, Va. 22205, U.S.A., (Tel. 703/527-1500).

10— Organization Development Associates, 116 Oak Crest Street, Lafayette LA. 70503, U.S.A., (Tel. 318/237-6200).

11— Organizational Development Systems, Inc., 11947 North Freeway, Suite 400, Houston TX 77060, U.S.A., (Tel. 713/931-7243).

(*) For more names and addresses, refer to ASTD 1982, Buyers Guide and Consultants Directery (Washington D.C., American Society for Traning & Development, 1982).

12— Organization Dynamics, Inc., 16 New England Executive Park, Burlington, MA 01803, U.S.A., (Tel. 617/272-8041)

13— Rath & Strong, Inc., Management Consultants 4835 LBJ Freeway, Dallas TX 75234, U.S.A., (Tel. 214/980-0647).

14— SchwarzKOPF Consultants, Inc., 15285 Watertown Plank Road, ELM Grove, WI 53122, U.S.A., (Tel. 414/784-4200).

15— Scientific Methods, Inc., (The Grid Co.), P.O.Box 195 Austin, TX 78767, U.S.A., (Tel. 512/477-5781).

16— Strategic Management Group, Inc., 3501 Market Street, University City Science Center, Philadelphia, P.A. 19104, U.S.A., (Tel. 215/387-0120).

17— Technology Futures, Inc., and Industrial Management Center, Inc., 411 W., 13th St., Suite 801, Austin TX 78701, U.S.A., (Tel. 512/478-1793).

ملحــق رقــم (٩)(*)

قائمة بأسماء وعناوين عدد من
إتحادات المستشارين الاداريين في عدد من دول العالم

1— Association of Management Consultants (AMC), 331 Madison Avenue, New York, N.Y. 10017, U.S.A.

2— Association of Consulting Management Engineers (ACME), 330 Park Avenue, New York, N.Y. 10017, U.S.A.

3— Society of Professional Management Consultants (SPMC), 205 W 89th Street, New York, N.Y. 10024, U.S.A.

4— Canadian Association of Management Consultants (CAMC), Box 289, Toronto-Dominion Centre, Toronto III, Ontario, Canada,

5— Management Consultants Association of India, c/o Modern Management Counsel, 3 E-I Court Chambers, New Marines Lines, Bombay 20, India.

6— The New Zealand Institute of Management, 17 Grey Street, Wellington, New Zealand.

7— Management Consultants Association (MCA), 23-24 Cromwell Place, London, S.W. 7 2LG, U.K.

8— Association of Management Consultants in Japan, Kyoritsu Building, 3-1-22, Shibakoen Minato-Ku, Tokyo, Japan.

9— Scottish Association of Management and Industrial Consultants, 97 George Street, Edinburgh 2, Scotland, U.K.

10— Turkish Management Consultants Firms Association, Gümüssya cad. 44-4 Taksan, Istanbul.

(*) M. Kubr, **Management Consulting**, (Geneva, ILO., 1980), pp. 131-316.

11— Korean Business Consultants Association, 13, 3-ka, Namsan - Doug, Joong-Ku, Seoul, Korea.

12— Association Suisse des Censeils en Organisation et gestion (ASCO) Bellariastrasse 51, 8038 Zürich.

13— Institute of Management Consultants in Australia Inc., (IMCA), 32, Buckingham Street, Surry Hills, 2010 Sydney, Australia.

14— Institute of Management Consultants (IMC) 23-24 Cromwell Place, London, SW7 2LG, U.K.

الكتب والبحوث والمقالات المنشورة للمؤلف

أولاً . الكتـــب :

١ ــ أصول التنظيم والأساليب ، الطبعة الأولى ، كانت في عمان ، المطبعة الوطنية ، ١٩٧٣ ، وأعيدت طباعته خمس مرات ، أما الطبعة الخامسة فكانت في عام ١٩٨٣ م .

٢ ــ أسس الاستشارة الادارية ، الرياض ، معهد الادارة العامة ، ١٩٨١ م .

ثانياً : البحوث المنشورة :

١ ــ النماذج في إدارة شؤون الموظفين في المملكة العربية السعودية ، بحث مقدم إلى ندوة إدارة الموظفين المنعقدة بمعهد الادارة العامة من ١١ ــ ٢٥ محرم ، ١٣٩٢ هـ ، الرياض ، معهد الادارة العامة ، إدارة البحوث ، ١٣٩٢ هـ .

٢ ــ الدوام في المكاتب الحكومية في المملكة العربية السعودية ، الرياض ، معهد الادارة العامة ــ إدارة البحوث والاستشارات ، ١٩٧٥ م .

٣ ــ دليل إعداد الميزانية العامة ، الرياض ، معهد الادارة العامة ــ إدارة البحوث والاستشارات ، ١٣٩٦ هـ .

٤ ــ الاتجاهات الحديثة في الميزانية (مدخل نظري) ، بحث مقدم لندوة الميزانية في المملكة العربية السعودية ، المنعقدة بمعهد الادارة العامة من ٧ ــ ٩ ربيع الثاني ١٣٩٧ هـ ، الرياض ، معهد الادارة العامة ، إدارة البرامج العليا ، ١٣٩٧ هـ ، (١٩٧٧ م) .

٥ ــ إعداد الموازنة العامة في المملكة العربية السعودية ، بحث مقدم إلى الندوة العلمية عن الاتجاهات الحديثة لاعداد الموازنة العامة المنعقدة في دمشق من ١٩٧٩/٢/٢٤ ــ ١٩٧٩/٣/٢ م .

٦ ــ كيفية إشغال المدير لوقت الدوام الرسمي ، دراسة تطبيقية على مستوى الادارة المتوسطة في المملكة العربية السعودية ــ بحث مقدم إلى ندوة الانتاجية في القطاع الحكومي ومعوقاتها ، المنعقدة في معهد الادارة العامة من ٢٥ ــ ٢٨ صفر ١٤٠٠ هـ . (الرياض ، معهد الادارة العامة ــ إدارة البرامج العليا ، ١٤٠٠ هـ (١٩٨٠ م) .

٧ ــ نظام الدوام المرن وسيلة لزيادة الانتاجية ، بحث مقدم إلى ندوة الانتاجية في القطاع الحكومي ومعوقاتها ، المنعقدة في معهد الادارة العامة ــ الرياض ، من ٢٥ ــ ٢٨ صفر ١٤٠٠ هـ ، (الرياض ، معهد الادارة العامة ــ إدارة البرامج العليا ، ١٤٠٠ هـ (١٩٨٠ م) .

٨ ــ التنظيم المالي في المملكة العربية السعودية ، الرياض ، معهد الادارة العامة ، ١٤٠١ هـ .

٩ ــ المكاتب الاستشارية الخاصة ، إنجازاتها ومشكلاتها ، بحث مقدم إلى ندوة الاستشارات الادارية في المملكة العربية السعودية المنعقدة في معهد الادارة العامة في الفترة من ٢ ــ ٥ صفر ١٤٠٢ هـ ، (الرياض ، معهد الادارة العامة ــ إدارة البرامج العليا ، ١٤٠٢ هـ (١٩٨٢ م) .

١٠ــ إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية (في المملكة العربية السعودية) ، بحث مقدم إلى ندوة الدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية ، المنعقدة في معهد الادارة العامة ــ الرياض ، في الفترة من ٢٢ ــ ٢٤ رجب ١٤٠٢ هـ ، (الرياض ، معهد الادارة العامة ــ إدارة البرامج العليا ، ١٤٠٢ هـ (١٩٨٢ م) .

ثالثاً : المقالات المنشورة :

١ ــ « ميزانية البرامج وإمكانية تطبيقها في البلدان النامية » ، مجلة الادارة العامة (معهد الادارة العامة ــ الرياض) ، العدد الثامن ، سبتمبر ١٩٦٨ م .

٢ ــ « تدريب الادارة المتوسطة في المملكة العربية السعودية » ، مجلة الادارة العامة (معهد الادارة العامة ــ الرياض) ، العدد العاشر ، يوليو ١٩٧٠ م .

٣ ــ « كيفية تبسيط الاجراءات في إدارة الأوراق » ، مجلة الادارة العامة ، (معهد الادارة العامة ــ الرياض) ، العدد الثاني عشر ، ديسمبر ١٩٧٠ م ، ذو الحجة ، ١٣٩٠ هـ .

٤ ــ « الاتجاهات الحديثة في الميزانية ــ ميزانية البرامج والأداء » ، مجلة الادارة (المصرية) ، العدد الثالث ، المجلد الخامس ، يناير ١٩٧٣ م .

٥ ــ « التنظيم والادارة في المملكة العربية السعودية » ، مجلة الادارة (المصرية) ، العدد الأول ، المجلد السادس ، يوليو ١٩٧٣ م .

٦ ــ « مقياس تحليل التكلفة ــ العائد » ، مجلة الادارة العامة (معهد الادارة العامة ــ الرياض) ، العدد التاسع عشر ، يناير ١٩٧٦ م .

٧ ــ « المستشار الاداري » ، مجلة الادارة العامة (معهد الادارة العامة ــ الرياض) ، العدد ٢٦ ، يوليو ١٩٨٠ م ، شعبان ، ١٤٠٠ هـ .

٨ ــ « نظام الدوام المرن » ، المجلة العربية للادارة ، العدد الثاني ، المجلد السادس ، رمضان ١٤٠٢ هـ ، حزيران ١٩٨٢ م .

٩ ــ « ميزانية الأساس الصفري » ، مجلة الادارة العامة (معهد الادارة العامة ــ الرياض) ، العدد ٣٨ ، يوليو ١٩٨٣ م .

١٠ــ « التنمية الادارية : دراسة نظرية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية » ، مجلة الادارة العامة (معهد الادارة العامة ــ الرياض) ، العدد ٤١ ، رجب ١٤٠٤ هـ .

رابعاً : المراجعات والتقارير :

إعداد عرض وتحليل لـ (٣٢) من الكتب والمقالات ، وكتابة العديد من التقارير عن ندوات ومؤتمرات إدارية ، وقد نشرت في عدة مجلات إدارية عربية .

خامساً : تعريف بالمؤلف :

١ ــ أكمل الدراسة الثانوية في المدرسة الرشيدية بالقدس سنة ١٩٥٩ م .

٢ ــ حصل على بكالوريوس في الادارة العامة من الجامعة الأمريكية ببيروت سنة ١٩٦٣ م .

٣ ــ حصل على ماجستير في الادارة العامة من جامعة سيراكيوز ــ سيراكيوز ــ نيويورك ، سنة ١٩٦٧ م .

٤ ــ عمل في دائرة الموازنة العامة بالأردن من ١٩٦٤ م ــ ١٩٦٨ م .

٥ ــ يعمل في معهد الادارة العامة بالرياض منذ عام ١٩٦٨ م .

المراجـــع

أولاً : المراجـع العربيـة .

ثانياً : المراجـع الأجنبيـة .

أولاً : المراجع العربية

(أ) الكتب والبحوث :

ــ إبراهيم درويش ، التنمية الادارية ، القاهرة : دار النهضة المصرية ، ١٩٧٩ م .

ــ إبراهيم العواجي ، « واقع الادارة العامة في المملكة العربية السعودية وأثر ذلك على التنمية » بحث مقدم لندوة أهمية الادارة العامة للتنمية بالمملكة ، الرياض ، معهد الادارة العامة ، ربيع الثاني ١٣٩٨ هـ ، مارس ١٩٧٨ م .

ــ إبراهيم المنيف ، الادارة ــ المفاهيم والأسس والمهام ، الرياض : دار العلوم ، ١٩٨٠ م .

ــ أحمد رشيد ومحمد قنصوه ، التنظيم الاداري وتحليل النظم ، جدة : دار الشروق ، ١٣٩٧ هـ .

ــ أحمد فقيري ، « الخدمة الاستشارية للادارة الحكومية » ، بحث مقدم لندوة الاستشارات الادارية في المملكة العربية السعودية ، الرياض ، معهد الادارة العامة ، صفر ١٤٠٢ هـ .

ــ أنيت جاريت ، ترجمة لجنة من أساتذة المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالاسكندرية ، فن المقابلة ، مبادئه وطرقه ، القاهرة : دار المعارف ، ١٩٥٨ م .

ــ المنظمة العربية للعلوم الادارية ، بحوث الحلقة الدارسية للتنظيم والادارة في الدول العربية ، التي عقدت بدمشق ، في الفترة من ١٢/١١ ــ ١٩٧٦/١٢/١٦ م .

- جوزي أنتونيو هينو جوزاتيت ، طريقة تبسيط الأعمال ، القاهرة : الادارة المركزية للتنظيم والادارة بديوان الموظفين في مصر ، ١٩٦١ م .
- حسن توفيق ، الادارة العامة ، القاهرة : دار النهضة المصرية ، ١٩٦٦ م .
- حسن متولي وآخرون ، التنظيم والادارة ، الاسكندرية : مطبعة الجهاد ، ١٩٨٠ م .
- حنا نصر الله ، الأدلة الادارية (مذكرة مطبوعة على الاستنسل) ، الرياض : معهد الادارة العامة ، ١٣٩٩ هـ .
- خالد الثلج ، « ظاهرة إنتشار اللجان في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية » ، بحث مقدم لندوة الوحدات المساعدة في الأجهزة الحكومية ، الرياض : معهد الادارة العامة ، جمادى الثانية ، ١٤٠٣ هـ .
- سيد محمود الهواري ، الادارة (الطبعة الرابعة) ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٠ م .
- عادل حسن ، وعبد المنعم فوزي ، الادارة العامة ، الاسكندرية : المعارف ، ١٩٦٣ م .
- عامر الكبيسي ، الادارة العامة بين النظرية والتطبيق ، الجزء الثاني ، بغداد : دار المثنى للطباعة والنشر ، ١٩٧٧ م .
- عبد الرحمن عبد الباقي عمر ، تنظيم وإدارة المكاتب ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٦٢ م .
- عبد الاله المؤيد ، « أجهزة الاستشارات الحكومية : إنجازاتها ومشكلاتها » ، بحث مقدم لندوة الاستشارات الادارية في المملكة العربية السعودية ، الرياض : معهد الادارة العامة ، صفر ١٤٠٢ هـ .
- علي الخبيبي ، الادارة العامة ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٨٠ م .
- علي عبد الوهاب ، الدليل التنظيمي لمعهد الادارة العامة ، الرياض : معهد الادارة العامة ، ١٤٠٣ هـ .

ـ علي عبد الوهاب ، مقدمة في الادارة ، الرياض : معهد الادارة العامة ، ١٤٠٢ هـ .

ـ علي العبيد أحمد ، « مفهوم الخدمات المساعدة ودور الوحدات التي تقوم بها وأهميتها في العملية الادارية » ، بحث مقدم لندوة الوحدات المساعدة في الأجهزة الحكومية ، الرياض : معهد الادارة العامة ، جمادى الثانية ، ١٤٠٣ هـ .

ـ فرجيل روتروف ، ترجمة عمر القباني ، قياس العمل ، القاهرة : دار الكرنك للنشر والطباعة والتوزيع ، ١٩٥٩ م .

ـ فريد راغب النجار ، النظم والعمليات الادارية والتنظيمية ، الكويت : وكالة المطبوعات ، ١٩٧٧ م .

ـ فؤاد أبو اسماعيل ، العلوم السلوكية في إدارة الأعمال ، القاهرة ، ١٩٧٨ م .

ـ فيليب وشاي ، ترجمة حسن ياسين ومحمد نجيب ، كيفية الحصول على أفضل النتائج من المستشارين الاداريين ، الرياض : معهد الادارة العامة ، ١٣٩٧ هـ .

ـ لطفي راشد محمد ، « الاستشارة والعقود الاستشارية » ، بحث مقدم لندوة الاستشارات الادارية في المملكة العربية السعودية ، الرياض : معهد الادارة العامة ، صفر ، ١٤٠٢ هـ .

ـ محمد توفيق صادق ، تطور الحكم والادارة في المملكة العربية السعودية ، الرياض : معهد الادارة العامة ، ١٩٦٥ م .

ـ محمد سعيد أحمد ، التنظيم وتطوير أساليب العمل ، القاهرة : مطبعة المدني ، ١٩٧١ م .

ـ محمد الطويل ، دور أجهزة التنمية الادارية في تحقيق التنمية الادارية ، الرياض : معهد الادارة العامة ، ١٤٠١ هـ .

ــ محمد الطويل ، « دور الادارة العامة في التنمية الاقتصادية » ، بحث مقدم لندوة أهمية الادارة للتنمية في المملكة العربية السعودية ، الرياض : معهد الادارة العامة ، ربيع ثاني ١٣٩٨ هـ .

ــ محمد الطويل ، « كيف نحد من إستخدام القوى العاملة الأجنبية في أجهزتنا الادارية » ، بحث مقدم لندوة التنمية لأقطار الجزيرة العربية المنتجة للنفط ، صفر ، ١٤٠٢ هـ .

ــ محمد عصفور ، « إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية » ، بحث مقدم لندوة الدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية ، الرياض : معهد الادارة العامة ، رجب ١٤٠٢ هـ .

ــ محمد عصفور ، أسس الاستشارة الادارية ، الرياض : معهد الادارة العامة ، ١٤٠١ هـ .

ــ محمد عصفور ، النماذج في إدارة شؤون الموظفين في المملكة العربية السعودية ، الرياض : معهد الادارة العامة ــ إدارة البحوث ، ١٣٩٢ هـ .

ــ محمد عصفور ، أصول التنظيم والأساليب ، جدة : دار الشروق ، ١٤٠٣ هـ .

ــ محمد عصفور ، « المكاتب الاستشارية الخاصة ، إنجازاتها ومشكلاتها » ، بحث مقدم لندوة الاستشارات الادارية في المملكة العربية السعودية ، الرياض : معهد الادارة العامة ، صفر ، ١٤٠٢ هـ .

ــ محمد الغزالي عبد الله ، « دليل مركز الاتصالات الادارية بوزارة الزراعة » ، بحث مقدم لندوة الاتصالات الادارية ، الرياض : معهد الادارة العامة ، ١٤٠٢ هـ .

ــ محمد ياغي ، مبادئ الادارة العامة ، الرياض ، ١٩٨٣ م .

ــ محمود عساف ، أصول الادارة ، القاهرة : دار وهدان التجارية للطباعة والنشر ، ١٩٧٩ م .

ـــ محمود محمد صفوت ، مراحل البحث الاحصائي ، القاهرة : مكتبة الأنجلوا المصرية ، ١٩٦٢ م .
ـــ معهد الادارة العامة ، إدارة العلاقات العامة ، دليل الموظف الجديد ، الرياض : معهد الادارة العامة ، ١٤٠٣ هـ .
ـــ هارولد دوفي ، ترجمة إميل بيدس ، دليل التنظيم والأساليب ، بيروت : الجامعة الأمريكية ، ١٩٥٦ م .
ـــ هارولد كونتز وسيريل أودونل ، ترجمة بشير العريضي ومحمود عمر ، مبادئ الادارة ، الجزء الأول ، بيروت : مكتبة لبنان ، ١٩٦٦ م .
ـــ ويليام فان ديرسال ، ترجمة عمر القباني ، قياس الاشراف في المؤسسات الحكومية والخاصة ، القاهرة : دار الكرنك ، ١٩٦٣ م .
ـــ يوسف اليوسف ، محاضرة في الأدلة التنظيمية ، بحث مقدم لندوة التنمية الادارية في حائل ، الرياض : معهد الادارة العامة ، ١٤٠٣ هـ .

(ب) التقارير والدوريات :

ـــ أحمد محمد المصري ، « مظاهر سوء التنظيم في بعض المنشآت المصرية » ، الادارة ، المجلد الخامس عشر ، العدد الأول ، ابريل ، ١٩٨٣ م .
ـــ الادارة المركزية للتنظيم والادارة (في السعودية) ، سجل حصر التقارير ، ١٤٠٣ هـ .
ـــ الادارة المركزية للتنظيم والادارة (في السعودية) ، تقرير عن الادارة المركزية للتنظيم والادارة خلال خمسة أعوام ، من آيار (مايو) ١٩٦٦ م ، إلى ايار (مايو) ١٩٧١ م ، الرياض : الادارة المركزية للتنظيم والادارة ، ١٩٧١ م .

ــ الأمم المتحدة ، عرض طاهر مرسي عطية ، التقرير العام للقاء كوبنهاغن حول موضوع تطوير الادارة ، نيويورك : الأمم المتحدة ، ١٩٧٠ م .

ــ الخبراء العرب في الهندسة والادارة ، الخبراء العرب في الهندسة والادارة على عتبة الثمانينات ، القاهرة : مركز الاستشارات الادارية ، ١٩٧٩ م .

ــ الديوان العام للخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية ، دليل الترقيات ، الرياض : الديوان العام للخدمة المدنية ، ١٤٠٠ هـ .

ــ الهزابيث مارتنج ، عرض وتحليل محمد عصفور ، كتاب نماذج التوظيف ، الادارة العامة (مجلة يصدرها معهد الادارة العامة ــ الرياض) ، العدد ١٣ ، جمادى الآخرة ، ١٣٩١ هـ ، ١٩٧١ م .

ــ ايرفنج كاليش وآخرون ، عرض وتحليل عبد الله شلبي ، « كيف يمكن التغلب على مقاومة التغيير » ، مكتبة الادارة (يصدرها معهد الادارة العامة ــ الرياض) ، العدد الأول ، محرم ، ١٤٠٢ هـ .

ــ أورين أوريس ، ترجمة وتحليل محمد عصفور ، تبسيط الأعمال ، مكتبة الادارة (مجلة يصدرها معهد الادارة العامة ــ الرياض) ، العدد الثاني ، يناير ١٩٧٢ م .

ــ تركي السديري ، « وحدات التنظيم والادارة ومسؤولياتها نحو تطوير أجهزة الدولة » ، الادارة العامة (مجلة يصدرها معهد الادارة العامة ــ الرياض) ، العدد السادس ، أكتوبر ، ١٩٦٧ م .

ــ جون باركر ، عرض وتحليل علي العبيد أحمد ، « خبير التنظيم والادارة ــ نظرة مغايرة » ، مكتبة الادارة (مجلة يصدرها معهد الادارة العامة ــ الرياض) ، العدد الثالث ، السنة السادسة ، ربيع ثاني ، ١٣٩٩ هـ .

ــ جين فرانكيز ، عرض وتحليل سيد محمد حامد ، « كيف تحصل على

مستشار جيد » ، مكتبة الادارة (مجلة يصدرها معهد الادارة العامة ــ الرياض) ، العدد الثالث ، السنة السادسة ، ربيع ثاني ، ١٣٩٩ هـ .

ــ ربحي الحسن ، « مرحلة جمع المعلومات في الاستشارة الادارية ، مجلة الادارة العامة ، (الرياض : معهد الادارة العامة) ، العدد ٤٠ ، ربيع الثاني ، ١٤٠٤ هـ .

ــ زهير الصباغ ، « الاستشارات الادارية كمدخل للتنمية الادارية ، الادارة ، المجلد الخامس عشر ، العدد الرابع ، ابريل ، ١٩٨٣ م .

ــ شارو رانجينكارو ، عرض وتحليل محمد عصفور ، « الادارة في الهند ــ فن تجنب إتخاذ القرارات » مكتبة الادارة (مجلة يصدرها معهد الادارة العامة ــ الرياض) العدد الأول ، آذار ، ١٩٧٠ م .

ــ صلاح الدين زكي هاشم ، تصميم ورقابة النماذج ، منشورات المنظمة العربية للعلوم الادارية ، نشرة رقم ١٤٦ ، القاهرة ، يونيو ، ١٩٧٣ م .

ــ عاصم الأعرجي ، « مقاومة التغيير والتخطيط والتطور الاداري » ، مجلة العلوم الادارية ، العدد الثاني ، أغسطس ، ١٩٧٥ م .

ــ عبد الحميد بهجت فايد ، « إعادة التنظيم » مجلة الادارة والاقتصاد (بغداد ، الجامعة المستنصرية ، كلية الادارة والاقتصاد) العددان الخامس والسادس ، السنة الخامسة ، ١٩٨١ م .

ــ عبد الكريم محمد هاشم السيد ، « وحدات التنظيم والادارة ، أهميتها ودورها في رفع مستوى الكفاءة الادارية ، الادارة ، مجلد ١٣ ، العدد ١٤ ، يوليو ، ١٩٨٠ م .

ــ عبد الكريم محمد هاشم السيد ، « وصف وتقييم وحدات التنظيم والادارة » ، الادارة ، مجلد ١٣ ، العدد ٢ ، أكتوبر ، ١٩٨٠ م .

ــ لطفي راشد ، « التغيير التنظيمي وخصائصه » ، الادارة العامة (يصدرها

معهد الادارة العامة ــ الرياض) ، العدد ٣١ ، محرم ١٤٠٢ هـ ، نوفمبر ، ١٩٨١ م .

ــ ماكنزي ديفي وماكدونيل ، عرض وتحليل محمد عصفور ، « كيف تجري المقابلة الشخصية » ، مكتبة الادارة (يصدرها معهد الادارة العامة ــ الرياض) ، المجلد الثامن ، العدد الأول ، محرم ، ١٤٠١ هـ .

ــ محمد سعيد أحمد ، « وحدات التنظيم والادارة ما لها وما عليها » ، الادارة ، العدد الرابع ، ابريل ، ١٩٧٢ م .

ــ محمد عصفور ، « التنمية الادارية : دراسة نظرية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية » ، الادارة العامة ، العدد ٤١ ، رجب ١٤٠٤ هـ ، ابريل ، ١٩٨٤ م .

ــ محمد عصفور ، « المستشار الاداري » ، الادارة العامة (يصدرها معهد الادارة العامة ــ الرياض) ، العدد ٢٦ ، شعبان ١٤٠٠ هـ ، يوليو ١٩٨٠ م .

ــ محمد عصفور ، تقرير عن وحدات التنظيم والادارة في المملكة العربية السعودية ، (غير مطبوع) ، الرياض ، معهد الادارة العامة ، ١٤٠٣ هـ .

ــ محمد عصفور ، « كيفية تبسيط الاجراءات في إدارة الأوراق » ، مجلة الادارة العامة (يصدرها معهد الادارة العامة ــ الرياض) ، ذو الحجة ١٣٩٠ هـ ، ديسمبر ١٩٧٠ م .

ــ وزارة التجارة في المملكة العربية السعودية ، دليل مكاتب المهن الحرة المرخص لها حتى نهاية عام ١٤٠٠ هـ ، الرياض : وزارة التجارة ، ١٤٠٠ هـ .

ــ وزارة التجارة في المملكة العربية السعودية ، سجل مكاتب الاستشارات الادارية والتنظيم .

ثانياً : المراجع الأجنبية

— Alkubaisy, Amir, Theory and Practice of Administrative Development in New Nations with Reference to the Case of Iraq, Austin : University of Texas, 1971.

— Aspley, J., Office Administration Handbook, Chicago : The Dartnell Corporation, 1967.

— Barnard, Chester, The Functions of the Executive, Cambridge : Harvard University Press, 1962.

— Brech, E., Organization, London : Longmans, 1965.

— Brown, Warren and Moberg, D., Organization Theory and Manangement, New York : John Wiley & Son, 1980.

— Cemach, Harry, Work Study in the Office, London : Current Affairs LTD., 1961.

— Currie, R., M., Work Study (Second Edition), London : Pitmans, 1961.

— Dale, Ernest, Organization, New York: American Management Association, 1967.

— Dovey, H., Handbook of Organization and Methods Techniques, Brussels : International Institute of Administrative Sciences, 1963.

— Fayol, Henri, General and Industrial Management, translated by Storrs, C., London : Pitmans, 1961.

— Famularo, Joseph, Organization Planning Manual, New York : AMACOM, 1979.

— Grainger, K., Administrative Manual, Brussels : IIAS, 1961.

— Griffenhagen-Kroeger, Inc., O & M Handbook, Vol. 3, Amman, 1968.

— Gulick, Luther and Urwick, Lyndall, Papers on the Science of Administration, New York : IPA, 1954.

— Hausser and Others, Survey-guided Development - A Manual for Consultants, La Jolla : University Associates, Inc., 1977.

— H.M. O & M Division, The Design of Forms, London : Her Majesty's Stationary Office, 1962.

— H.M.S.O., The Practice of O & M, London : Her Majesty's Stationary Office, 1965.

— Heyel, Carl, Handbook of Modern Office Management and Administrative Services, New York : McGraw-Hill Book Co., 1973.

— Hunt, Alfred, The Management Consultant, New York : John Wiley and Sons, 1977.

— Ireson, W., and Grant, E., (Editors), Handbook of Industrial Engineering and Management, Englewood Cliffs : Prentice-Hall Inc., 1962.

— Kingdom, Thomas Dale, Improvement of Organization and Management in Public Administration, Brussels : 1960.

— Knox, Frank, The Knox Standard Guide to Design and Control of Business Forms, New York : McGraw-Hill Book Co., 1965.

— Koontz, H., and O'Donnell, C., Principles of Management, Tokyo : Kogakusha Co., 1964.

— Kubr, M., Management Consulting - A guide to the Profession, Geneva : ILO, 1976 & 1980.

— Lazzaro, Victor, Systems and Procedures, Englewood Cliffs : Prentice- Hall, Inc., 1965.

— Lippitt, Gordon and Lippitt, Roland, The Consulting Process in Action, La Jolla : California University Associates, 1978.

— Leffingwell, William and Robinson, E., Textbook of Office Management, New Delhi : Tat McGraw-Hill Book Co., 1980.

— Littlefield, C.L., Management Handbook, New York : John Wiley & Sons, 1981.

— Littlefield, C., and Rachel, F., Office and Adminstrative Management, Englewood Cliffs : Prentice-Hall Inc., 1978.

— Mali, Paul, Management Handbook, New York : John Wiley & Sons, 1981.

— Maze, Coleman, Office Management, New York : The Ronald Press, 1947.

— Marting, Elizabeth, AMA Book of Employment Forms, New York: AMA, 1967.

— Mile, Arnold, Central O & M Office : What they do and where the are, Brussels : IIAS, 1951.

— Mills, Geoffrey and Standing ford, Oliver, Office Administration, London : Pirman, 1977.

— Milward, G., E., Application of O & M, London : MacDonald and Evans LTD., 1964.

— Milward, G., E., Organization and Methods, London : MacMillan Co., 1960.

— Mooney, James, The Principles of Organization, New York : Harper & Row, 1949.

— Morgan, John, Managing Chage, New York : McGraw-Hill Book Co., 1972.

— Neuner, John and Keeling, Lewis, Administrative Office Management, Cincinati : South-Weatern Publishing Co., 1966.

— Neuschel, Richard, Management by System, New York : McGrw-Hill Book Co., 1960

— Newman, William, Administrative Action, London : Pitman and Sons LTD. 1965.

— Newman, William and Logan, James, Business Policies and Central Management, Cincinati : South-Western Publishing Co., 1965.

— Newman, Williams, The Process of Management, Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1967.

— Payne, Bruce and Swett, David, Office Operations Improvement, New York : AMA, 1967.

— Petit, Jose Antonio Hinojosa, A Work Simplification Method, Brussels, IIAS, 1953.

— Pfifner, John and Lane, S., A Manual for Administrative Analysis, University of Southern California, School of Public Administration.

— Pfifner, J., and Presthus, R., Public Adminaistration, New York : The Ronald Press Co., 1967.

— Randall, Introduction to Work Study and Organization and Methods, London : Butterworths, 1969.

— Sharma, M., Public Administration in Theory and Practice, Allahabad : Kitab Mahal, 1980.

— Shay, Philip, How to get the best Results from Management Consultants, New York : ACME, 1975.

— Simon, Herbert, Administrative Behavior, New York : The MacMillan Co., 1957.

— Sinha, Dharni, Consultant and Consulting Styles, Delhi : Vision Books, 1979.

— Skare, H., The Purpose and Scope of Management Improvement, U.N. International Seminar, Danmark, 28 September - 6 October, 1970.

— Steere, Ralph, Office Work Simplification, Waterford : prentice-Hall Inc., 1963.

— Terry, George, Office Management and Control, Homewood : Richard Irwin Co., 1962.

— U.N. Manual on the use of Consultants in Developing Coountries, New York : U.N., 1972.

— Urwick, Lyndall, The Elements of Administration, London : Pitmans and Sons LTD., 1965.

— U.S. Bureau of the Budget, Management Analysis, W.,D.,C., : Bureau of the Budget, 1959.

— U.S. Department of the Army, How and Where to use Work Measurement in the Army, Pamphlet No. 1-50, January, 1965.

— U.S. Government Organization Manual, 1969-1970.

— U.S. National Archives and Records Service, Forms Analysis, May, 1960.

— U.S. Treasury Department, Systems and Procedures, Publication No. 460 (2-63), February, 1963.

— U.S. Veterans Administration, The Flow Process Chart, Washington D.C. : February, 1960.

— U.S. Veterans Administration, Work Distribution - a Work Simplification Training Unit (H-03-4- Supplement No. 4).

— Waldo, Dwight, Ideas and Issues in Public Administration, New York : McGraw-Hill Book Co., 1953.

— Walsh, John, Guidelines for Management Consultants in Asia, Hong Kong : Asian Productivity Organization, 1973.

— Webster, WAR, Handbook of O & M analysis, London : Business Books, 1973.

— Wilie, Hary, Office Management Handbook, New York : The Ronald Press, 1958.

— White, K., Understanding The Company Organization Chart, New York : AMA, 1963.

— White, Leonard, Introduction to the Study of Public Administration, New York, The MacMillan Co., 1965 and 1967.

— Whiteside Conon, Accountants Guide to Profitable Management Advisory Services, Englewoods Cliffs : N.J., 1969.

Periodicals

— Bunker, Laurence, History of O & M in the United Kingdom, O & M Bulletin, Vol. 23, No. 3, August, 1968.

— Riebold, Gilbert, The Management Consultant - A Physician for the Enterprise, African Administrative Studies, December, 1976.

Contents

ESSENTIALS
OF
ORGANIZATION AND METHODS

BY
MOHAMMAD SHAKER ASFOUR

SIXTH EDITION - 1984

DAR AL SHOROUQ

ESSENTIALS
OF
ORGANIZATION AND METHODS

BY
MOHAMMAD SHAKER ASFOUR

DAR AL SHOROUQ